



Francisco Fontes Duarte

Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

Modelo de medição do risco de startups que utilizem o marketing digital

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Nuno Alexandre Correia Martins Cavaco,
Professor Auxiliar Convidado, Faculdade de Ciências e
Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Setembro de 2016

Modelo de medição do risco de startups que utilizem o marketing digital

Copyright © Francisco Fontes Duarte, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer o apoio e amizade do Professor Nuno Cavaco.

Por me terem aturado e ajudado, não só durante este projeto, mas também durante toda a minha vida académica, o meu obrigado a toda a minha família, amigos e namorada. Todos ajudaram na troca de ideias, a aliviar tensão de momentos mais stressantes e, acima de tudo, deram (e continuam a dar) motivação e força para manter o pensamento positivo, mesmo quando as coisas não correm da maneira como queríamos. Um beijinho à família – pais, avós e irmão – pela companhia e apoio incondicional, independentemente daquilo que faça e dos resultados que obtenha. Um beijinho à Mariana pelo carinho e paciência que tem comigo. Ao Thomas, ao João e ao Bruno um abraço e o meu obrigado pelo seu apoio.

Por último, não podia deixar de agradecer ao Miguel Brito, que me deu uma perspetiva importante do mundo do marketing digital e que sem ele, seria impossível acabar este trabalho.

RESUMO

Este trabalho pretende analisar e relacionar as teorias basilares do marketing e as ferramentas que a internet proporcionou, com a teoria das fases de desenvolvimento das startups. Como tal, o problema de reflexão desta dissertação é o seguinte: *Como utilizar as ferramentas de marketing, de forma integrada, aplicando-as ao contexto específico das startups, tendo em conta as atividades e os riscos inerentes às diversas fases de desenvolvimento destas novas organizações?*

O aparecimento de novas ferramentas e formas de comunicação, decorrente do contínuo surgimento de novas tecnologias e da utilização massificada da internet, introduziu no mercado a necessidade de ganhar constantemente vantagem competitiva. Considera-se que uma comunicação empresarial eficaz e a operacionalização de estratégias de negócio vencedoras, são requisitos fundamentais para sobreviver num mercado cada vez mais agressivo. Neste enquadramento, o marketing assume-se como ferramenta de gestão essencial de apoio às empresas, devendo, no entanto, ser adotada de forma a maximizar o seu potencial e a minimizar os custos da sua implementação. É com esta preocupação que esta dissertação ganha fundamento, pretendendo-se criar uma proposta de modelo de apoio à autoanálise, interpretação de risco e escolha dos canais de marketing digitais mais apropriados a cada uma das fases de desenvolvimento das startups.

Decompôs-se o modelo em cinco partes. Inicialmente, foi necessário definir o conceito de risco e a interligação temporal entre os componentes do marketing mix e as fases de desenvolvimento das startups; de seguida, procedeu-se à interligação dos níveis de risco de cada componente do marketing mix segundo o avanço temporal; seguiu-se a construção das matrizes “base” separadas por fases de desenvolvimento, onde se agregaram as principais atividades a realizar em cada uma das ferramentas de marketing digital e o seu respetivo nível de risco; a realização da prova de conceito do modelo desenvolvido, através da sua transposição para a realidade de três casos de estudo; por último, realizou-se a análise dos resultados obtidos, de modo a se perceber o potencial contributo do modelo proposto para a decisão do futuro estratégico e operacional das startups, facilitando a alocação de recursos e alavancando o seu posicionamento competitivo.

Este trabalho permitiu concluir que o modelo desenvolvido é uma mais-valia. Deve, no entanto, ser aplicado com as devidas adaptações ao contexto de cada sector. Assim, foi possível criar um guião operacional de suporte às startups, capaz de potenciar cada fase do seu ciclo de desenvolvimento, via a adoção das práticas de marketing digital mais adequadas a cada momento.

Palavras-chave: internet, marketing, inovação, empreendedorismo, startups, risco

ABSTRACT

The intent of this dissertation is to relate the marketing theory and the tools and opportunities that the internet permitted, with the startup development theory. Consequently, the question debated in this work is the following: *“How to use the marketing tools, in an integrated way and applying them to the concept of startups, considering the inherent activities and the risks of the several development phases of these new organisations?”*

The evolution of new tools and ways of correspondence, that resulted from the development of new technologies and distribution of the internet service, also brought forward the necessity to constantly gain competitive advantage. As far as one can see, business communications and the implementation and management of a winning business strategy are fundamental requirements to survive in such an aggressive market. Taking this framework into account, marketing was assumed as being an essential management tool, however, it should be adopted in a way that maximizes its potential and minimizes the costs of its implementation. It is with this intent in mind that this dissertation has its bedrock, while seeking to create a model proposition that supports the self-assessment, risks appraisal and interpretation, it also intends to help the choice of digital marketing channels for startups.

The proposed model was divided into five parts. Initially, it was necessary to define the concept of risk and to timely relate the marketing mix components and the startup development phases; next, the different risk levels were connected to each marketing mix component according to the startup development time frame; the following step, regarding the construction of the “basic” matrices, have the specific function of characterizing each marketing instrument and corresponding marketing activities’ risk; the proof of concept of the proposed model was conducted by presenting three case studies; finally, the analysis of the results, in order to understand the potential of the proposed model for decisions regarding the strategic and operational future of the startups, facilitating the resource allocation and to leverage its strategic positioning.

By the end of this dissertation, it was concluded that the proposed model adds value to the market. It must, however, be applied with the appropriate amendments to each sector. With the capability to potentiate each startup development phase, an operational script was created, that guides the digital marketing practices more suitable for each moment.

Keywords: internet, marketing, innovation, entrepreneurship, startups, risk

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Motivação e Questão de Investigação	3
1.3. Objetivos	4
1.4. Metodologia de Investigação	5
1.5. Estrutura do Documento	5
Capítulo 2 Marketing Tradicional	7
2.1. O conceito de Marketing	7
2.2. Evolução do conceito de Marketing	9
2.3. Marketing como processo	13
2.3.1. Processo de transmissão de mensagem	13
2.3.2. Processo de compra	14
2.3.3. O Processo de marketing	15
2.4. Ferramentas de marketing	17
2.5. Canais de marketing e marketing holístico	21
2.6. Sumário	23
Capítulo 3 Marketing Digital	25
3.1. A Era Digital	25
3.1.1. Web 2.0	26
3.1.2. Web 3.0	28
3.2. O que é o Marketing Digital?	30
3.2.1. <i>Websites</i>	32
3.2.2. Motores de busca	34
3.2.3. Email	35
3.2.4. <i>Social Media</i>	36
3.2.5. Publicidade <i>online</i>	37
3.3. Medição de desempenho	38
3.3.1. Métricas	38
3.4. Sumário	40

Capítulo 4 Startups e Inovação	41
4.1. Inovação	41
4.2. Empreendedorismo.....	46
4.2.1. Startups	46
4.2.1.1. Ecossistema	47
4.2.1.2. Financiamento.....	48
4.2.1.3. Fases de desenvolvimento das startups.....	50
4.3. Sumário	53
Capítulo 5 Proposta de modelo	55
5.1. Modelo conceptual	55
5.1.1. Risco	55
5.1.2. Componentes	56
5.1.3. Formulação do modelo	57
5.2. Prova de conceito.....	66
5.2.1. Metodologia	66
5.2.2. Empresas	67
5.2.2.1. Questionário e a sua realização.....	69
5.2.2.2. Análise de resultados	70
5.3. Sumário	74
Capítulo 6 Conclusão	77
6.1. Conclusões.....	77
6.2. Limitações do modelo	79
6.3. Recomendações para trabalhos futuro	79
Referências Bibliográficas.....	83
Apêndices	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Evolução e tendências da internet e telecomunicações.....	1
Figura 2.1 - Troca entre vendedor e comprador	8
Figura 2.2 - Evolução do marketing de relação	12
Figura 2.3 - Modelo linear de comunicação baseado em Schramm (1955) e Schannon e Weaver (1962).....	13
Figura 2.4 - Processo de compra.....	14
Figura 2.5 - Processo de marketing simplificado.....	16
Figura 2.6 - Dois possíveis padrões de ciclo de vida de um produto.....	18
Figura 3.1 - As dimensões do espaço virtual	32
Figura 4.1 - Definição de inovação em forma de diagrama.....	42
Figura 4.2 - O modelo de inovação disruptiva.....	45
Figura 4.3 - Forma de funcionamento do capital de risco	50
Figura 4.4 - Fases de desenvolvimento de uma startup, por Morgan Brown	51
Figura 4.5 - Fases de desenvolvimento de uma startup, adaptado do trabalho da consultora Startup Commons	52
Figura 5.1 - Organização de esforços e aplicação de recursos ideal, organizada em termos temporais, dependente da fase e do componente do modelo proposto.	56
Figura 5.2 - Matriz risco das fases de desenvolvimento das startups	58
Figura 5.3 – “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Ideia"	60
Figura 5.4 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Conceito"	61
Figura 5.5 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Compromisso"	62
Figura 5.6 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Validação"	63
Figura 5.7 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Escala"	64
Figura 5.8 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento "Maturação"	65

Figura 5.9 - Matriz risco atual da WizPlug.....	70
Figura 5.10 - Matriz risco atual da EZPZ Portugal.....	72
Figura 5.11 - Matriz risco atual da Marketing by Email.....	73
Figura 5.12 - Fluxograma da construção do modelo proposto	74
Figura 5.13 - Fluxograma da aplicação do modelo proposto.....	75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - As quatro 'Eras' de Pensamento do Marketing	9
Tabela 3.1 - Comparação entre a Web 1.0 e a Web 2.0.....	28
Tabela 3.2 - Comparação entre a Web 2.0 e a Web 3.0.....	29
Tabela 3.3 - Modelo dos "6Is" relativos ao e-Business	30
Tabela 4.1 - Níveis onde a inovação pode ocorrer.....	43
Tabela 4.2 - Diferença entre inovação sustentável e inovação disruptiva	53

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ITU – *International Telecommunication Union*

AMA – *American Marketing Association*

CRM – *Customer relationship management*

EUA – *Estados Unidos da América*

IMC – *Integrated Marketing Communication*

PRA – *Positive Response Action*

SEM – *Search engine marketing*

SEO – *Search engine optimisation*

CPC – *Cost per click*

CPM – *Cost per thousand impressions*

CPA – *Cost per action*

eWOM – *Word of mouth eletrónico*

KPI – *Key performance indicators*

ROI – *Return on investment*

EBAN – *The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players*

MVP – *Minimal Viable Product*

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A proliferação e evolução de tecnologias como o telemóvel e a internet fez com que toda a sociedade a uma escala global se alterasse. A referida mudança ocorreu não só na forma e velocidade como as pessoas, comunidades e empresas comunicam, mas também na sua forma de crescimento e organização.

Permitindo e acompanhando o desenvolvimento tecnológico, a internet foi passando por diversas fases durante a sua evolução. Através dum estudo publicado em maio de 2015 pelo ITU – *International Telecommunication Union* – consegue-se perceber a evolução e as tendências da utilização das telecomunicações e internet, por percentagem de população mundial, desde o início do século XXI, quando a internet começou a ter um uso massificado, até ao ano de 2015. Sendo que este estudo foi publicado antes do final do ano de 2015, os resultados referentes ao ano referido são previsões realizadas pelo próprio instituto.

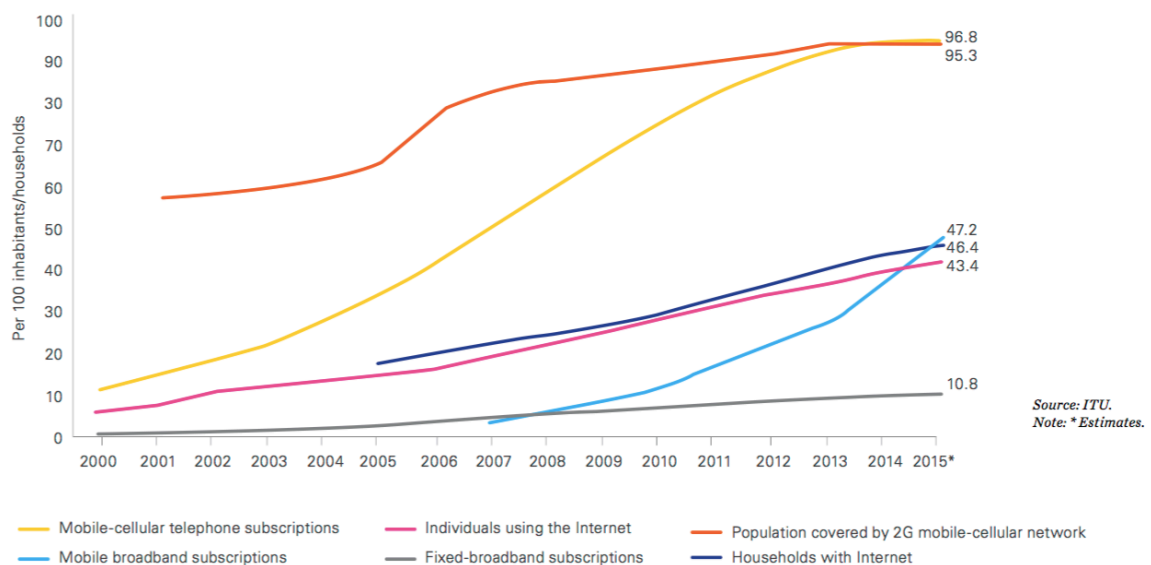


Figura 1.1 - Evolução e tendências da internet e telecomunicações (fonte: ITU)

É interessante comparar a evolução (pouco pronunciada) da rede de telefone fixo, linha cinzenta, com o desenvolvimento muito acentuado da linha azul clara que representa a utilização de rede móvel. Além disso, é possível perceber a evolução constante da percentagem de população

e, consequentemente, de famílias, que têm acesso à internet, pelo que a internet móvel é o elemento deste estudo que maior e mais acentuada adesão e desenvolvimento demonstrou.

Segundo os analistas deste mesmo estudo, as evoluções em cima descritas moldaram a sociedade em que vivemos nos dias de hoje. A penetração global da internet cresceu quase 7 vezes, de 6.5% para 43%, entre 2000 e 2015, sendo que o segmento de mercado mais dinâmico, representado pela linha azul clara na figura 1.1 e que significa a adesão à utilização da rede de telecomunicações móvel, teve uma evolução de 4% da população mundial no ano de 2000 para 47% no ano de 2015, que se traduz numa multiplicação do valor inicial em 12 vezes.

Desta forma, o desenvolvimento da tecnologia digital teve impacto na teoria e nas práticas do marketing. Atualmente, através de ferramentas de marketing digital, é possível armazenar informação relativa a clientes e utilizadores e, consequentemente, focar num melhor serviço e desenvolver técnicas de relacionamento com o cliente (CRM) (Grishikashvili et al., 2014) Atualmente, é obrigatória a presença de qualquer empresa na plataforma web. Os sites institucionais são uma excelente forma de comunicação com o mercado, pelo que se transmite informação sobre produtos e conteúdos relevantes, podendo também ser usado como plataforma de venda.

Outra funcionalidade importante da internet é a capacidade de pesquisa de informação com a rapidez e relevância requerida pelo utilizador, sendo que, para tal, podem ser usados os diversos motores de pesquisa (*search engines*) existentes no mercado. Segundo o portal de estatísticas “Alexa”, o motor de pesquisa com maior adesão a nível mundial é o *Google*. O mesmo portal, classifica também outros motores de pesquisa, como o *Bing* e a *Yahoo*, em 17º e 5º classificados, respetivamente, relativamente ao tráfego gerado.

O desenvolvimento acentuado das tecnologias supra descritas, foi apenas possível devido ao aumento de funcionalidades da internet, da usabilidade dos aparelhos *hardware*, assim como acompanhada pela modernização das infraestruturas e do sinal de rede. Tal proporcionou também o desenvolvimento de novos mercados, oportunidades e modelos de negócio, assim como a evolução de estudos académicos já existentes e a criação de novas teorias. A título de exemplo, pode-se referir o caso do marketing, sendo que se passou a incluir a componente do “marketing digital” no “marketing tradicional”. A esta nova componente pode-se associar todas as formas de comunicação e ferramentas digitais que estas novas tecnologias permitem, incluindo websites, publicidade *online*, email, motores de busca, ferramentas analíticas, entre outros.

Foram as denominadas “startups” os principais intervenientes de toda a modernização em cima descrita. Apesar de não haver consenso na forma de definição destas empresas, pode-se destacar o facto de procurarem o desenvolvimento de um modelo de negócio proveitoso, facilmente repetitivo e escalável. Para além disso, todas têm um crescimento muito elevado e, para serem bem-sucedidas, passam por diversas fases aquando do seu desenvolvimento, desde a criação da ideia, à prova de conceito, ao crescimento da estrutura e a sua maturação. Segundo o “Startup Genome Report Extra on Premature Scaling – A deep dive into why most high growth startups fail” (Marmer et al., 2011), mais de 90% dessas empresas não consegue passar por todas essas fases e não atinge o sucesso, pelo que foram identificados os erros internos como os principais fatores de rutura deste tipo de organizações. Internamente, existe o risco de a equipa não se ter comprometido por inteiro a este projeto ou de não haver as capacidades técnicas para tal, mas externamente poderá ocorrer o facto de o modelo de negócio não se adequar ao mercado ou, simplesmente, a solução oferecida ao mercado não se adequar às suas necessidades.

1.2. Motivação e Questão de Investigação

Existem, referentes ao marketing tradicional, diversas ferramentas estratégicas e de comunicação ao dispor das empresas para que estas se possam desenvolver, estejam elas numa fase embrionária em crescimento ou sejam elas grandes e já estabelecidas estruturas. Desde a passagem para o novo século, que os *marketers* têm também à sua disposição uma extensa variedade de escolhas de canais de media, de forma a comunicarem com os seus clientes (Danaher & Rossiter, 2011).

Atualmente, é essencial para qualquer recém-criada empresa ter presença na web, sendo que poderá não ser fácil a integração das ferramentas disponíveis através da internet com o posicionamento e ações requeridas pela organização. A EZPZ Portugal é um exemplo, de uma startup, que conseguiu aproveitar as características de comunicação da rede de internet *wireless* para o desenvolvimento do seu negócio. É considerada uma empresa de comercialização e distribuição de produtos, com o objetivo de lançar no mercado português o leque de soluções já comercializado nos EUA.

Deste modo, este trabalho pretende então relacionar as teorias basilares do marketing e as ferramentas e oportunidades que a comercialização da internet proporcionou, com a teoria de desenvolvimento das *startups*. Como tal, o problema de reflexão desta dissertação é o seguinte:

Como utilizar as ferramentas de marketing, de forma integrada, aplicando-as ao contexto específico das startups, tendo em conta as atividades e os riscos inerentes às diversas fases de desenvolvimento destas novas organizações?

O *marketing mix* é a ferramenta de marketing que maior foco terá este trabalho. Não pelo facto de gerar muitas críticas no mundo académico (Sinh, 2013) e permitir uma forma muito fácil de organizar as ideias relativas ao mercado, mas também porque o *marketer* deverá recorrer a uma atualização e modificação desta ‘caixa de ferramentas’ dependendo do cenário e do produto em questão. Constatou-se que, diversos autores como Constantinides (2002) e Kalyanam & McIntyre (2002) são radicais ao criarem um modelo completamente novo ajustado às potencialidades das novas tecnologias, mas que Grönroos (1997; 2002) e o mesmo Constantinides (2006), terão já realizado adaptações a este conceito basilar, referentes à mudança de paradigma vivido no novo século. É na ótica disruptiva que deverá ser complementada ambas as teorias do marketing e da inovação e startups.

A questão de reflexão deste trabalho e o respetivo modelo apresentado, poderão vir a ser alvo de mais desenvolvimentos de forma a se tornar uma ferramenta aplicável no mundo empresarial. O resultado deste trabalho terá especial utilidade para as equipas da WizPlug, da EZPZ Portugal e da Marketing by Email, sendo que poderão seguir as indicações resultantes da aplicação do modelo para suportarem as suas decisões de desenvolvimento. Poderá ainda vir a ser de interesse académico o estudo relativo à mistura de ferramentas estratégicas de marketing e do tema da inovação, sendo que poderão existir inúmeros outros campos de investigação.

1.3. Objetivos

De acordo com a questão desenvolvida no ponto anterior e as estatísticas incluídas no ponto 1.1, denominado por “contextualização”, os objetivos deste documento são os seguintes:

1. Identificar os pontos chave das teorias do marketing tradicional e digital, assim como desenvolver as suas aplicações práticas em termos generalistas;
2. Explicitar conceitos como a inovação, o empreendedorismo e as startups, assim como os principais riscos do seu desenvolvimento;

3. Criar um modelo de apoio ao desenvolvimento estratégico das startups, que inclua os fundamentos teóricos do marketing tradicional e digital e que permita a mitigação ou contenção dos riscos identificados para as diversas fases de desenvolvimento deste tipo de estruturas;
4. Validar (ou não) o modelo desenvolvido com base em entrevistas e questionários a três organizações;

1.4. Metodologia de Investigação

Com a revisão literária sobre o marketing tradicional e digital deverá conseguir-se responder ao primeiro objetivo identificado no ponto anterior. No caso do marketing tradicional, deverão ser revistas as teorias e ferramentas de autores como Michael Porter, Philip Kotler e Jerome McCarthy, assim como as variações dessas mesmas teorias apresentadas por diversos outros autores. A parte referente ao marketing digital deverá incluir não só uma explicação do conceito na sua generalidade, como também as ferramentas que inclui e as potencialidades que permitem aos *marketers* escalar as suas ações.

O segundo objetivo deste documento poderá ser atingido através da revisão atenta da teoria da inovação, principalmente da obra do Professor Christensen, assim como do modelo de crescimento das startups e os seus riscos, desenvolvido pela empresa Startup Commons. Deverão também ser referidos os diferentes componentes do ecossistema empreendedor, assim como as vantagens de haver sinergia entre esses elementos.

Com base na teoria desenvolvida, deverá ser concluído um modelo (guia) de evolução para as startups. O modelo a desenvolver terá como foco a adaptação temporal do marketing mix, sendo que, o objetivo passará por alinhar os possíveis riscos de abrandamento do ritmo de crescimento e de falhas, com as ferramentas de comunicação e os canais de marketing. Posteriormente, poderá ser realizado um pequeno inquérito em modo de entrevista, de forma a validar (ou não) o modelo proposto.

1.5. Estrutura do Documento

O documento será constituído por seis capítulos. O capítulo 1 é introdutório e inclui uma parte de contextualização, a questão de investigação e respetivos objetivos e metodologia de trabalho. Os capítulos 2, 3 e 4 são de revisão bibliográfica, onde se desenvolvem os temas de marketing

tradicional, marketing digital e inovação e startups, respetivamente. No capítulo 5 será proposto um novo modelo de medição de risco das startups, aplicando ferramentas de marketing digital a nível temporal e outros componentes do marketing, assim como explicitando as suas características específicas e limitações. Por fim, será completado um sexto capítulo referente às conclusões do trabalho.

No capítulo 2 apresenta-se o marketing como conceito de economia e, posteriormente, como ferramenta de gestão. Inclui-se diversas definições e a sua evolução histórica, assim como o marketing mix como seu constituinte basilar.

O capítulo 3, referente ao conceito de marketing digital, inclui a evolução histórica da rede de internet, passando pelas várias épocas Web (Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0), assim como a sua definição e ferramentas essenciais – websites, motores de pesquisa, e-mail, *social media* e publicidade *online* –. Além disso, será feita uma abordagem às métricas e aos respetivos mecanismos de medição.

Após se apresentar a definição base de inovação, no capítulo 4, seguir-se-á a diferenciação entre inovação sustentável e inovação disruptiva. O empreendedorismo e o seu ecossistema são explicitados com base na teoria das startups, tendo sido identificados, por um lado, os componentes mais importantes do ecossistema empreendedor e, por outro lado, as diferentes fases de desenvolvimento deste tipo de empresas e os seus respetivos riscos.

A apresentação do modelo proposto é feita no capítulo 5, e será apresentado em toda a sua extensão de conteúdos, pressupostos e limitações. Deverá ainda ser incluída uma parte de prova de conceito na qual se apresenta a opinião de diversas startups em operação.

No final dos capítulos 2, 3, 4 e 5 será incluído também um breve resumo dos aspetos mais importantes.

CAPÍTULO 2 MARKETING TRADICIONAL

Neste capítulo será apresentado o conceito de marketing tradicional. Deverão ser estudadas, além da evolução do referido conceito, as ferramentas e teorias que o incorporam seguindo a principal revisão bibliográfica sobre o tema.

2.1. O conceito de Marketing

O marketing já é pensado e praticado desde os tempos antigos, mas foi apenas durante o século XX que as ideias evoluíram para teorias e, consequentemente, formaram-se as instituições académicas (Shaw & Brian Jones, 2005) ligadas a este conceito e as respetivas disciplinas de ensino. Como seria de esperar, a definição do conceito também evoluiu.

Uma definição deverá ser genérica o suficiente para cobrir uma diversa variedade de contextos, produtos [e serviços], mas também específica o suficiente para ter significado como [fundamento] e princípio deixando espaço para mudanças referentes a preferências do consumidor, tecnologias e contextos empresariais (Grönroos, 2006).

Acompanhando as evoluções históricas, de mentalidade e paradigmáticas, a AMA (*American Marketing Association*), definiu o marketing¹ como sendo as atividades, processos e conjunto de instituições com o objetivo de criar, comunicar, disponibilizar e trocar ofertas que tenham valor para os compradores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. Numa publicação de 2015 mais simples e generalista, Armstrong & Kotler (2015) argumentam que marketing é o processo de gestão de relações rentáveis entre as empresas e os clientes. As empresas têm como principal objetivo a captação de novos clientes, ao oferecerem maior valor que o esperado, assim como a gestão de clientes atuais, satisfazendo as suas necessidades. Em contrapartida, estas entidades capturam valor do cliente, que se traduz nas formas monetária e de difusão do produto e da marca.

¹ Segundo uma revisão de julho de 2013.

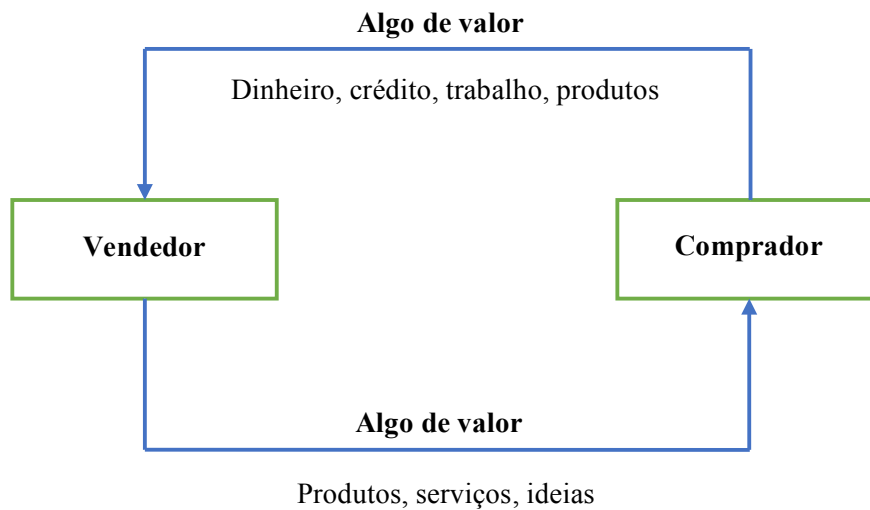


Figura 2.1 - Troca entre vendedor e comprador (adaptado de: Pride & Ferrell, 2011)

Não discordando das definições anteriormente referidas, alguns gestores referem-se ao marketing como sendo a arte de vender, mas académicos como Peter Drucker discordam dessa opinião e argumentam que o processo de venda é exterior ao processo de marketing (Kotler & Keller, 2012):

“O objetivo do marketing é fazer com que a venda seja um excedente, sendo que o seu principal objetivo é conhecer e perceber o cliente de tal forma que o produto ou serviço oferecido venda por si só. Idealmente, após passar pelo processo de marketing, o cliente deveria ter a prontidão para comprar, sendo que a empresa só teria de disponibilizar, da melhor forma, a sua oferta” (pág. 5)².

Apesar de as diferentes opiniões divergirem na sua linha principal de pensamento, todas elas incluem uma ‘relação com o cliente’, por mais básica que seja. Para atingir esse propósito com maior facilidade, foi definido o termo “*Integrated Marketing Communication*” (IMC), que aproveitando as potencialidades das inovações tecnológicas, ajuda a criação e coordenação de diversos canais de comunicação (Kitchen & Burgmann, 2010). Mais objetivamente, pode-se identificar na obra “*Marketing Management*” (Kotler & Keller, 2012) diferentes dimensões do marketing ho-

² Texto traduzido.

lístico. Para Kotler & Keller (2012), o marketing holístico é o desenvolvimento, design e implementação de programas, processos e atividades de marketing, reconhecendo a amplitude e interdependência do atual ambiente envolvente. Existem quatro dimensões de marketing holístico:

- Marketing interno – assegura que a organização adota princípios de marketing apropriados.
- Marketing integrado – assegura múltiplos meios de criação e entrega de valor, combinando-os da melhor maneira.
- Marketing de relacionamento – relacionado com a criação e desenvolvimento de relações com clientes, parceiros e outras empresas.
- *Performance* marketing – relacionado com os retornos das atividades e programas de marketing, assim como os seus efeitos legais, éticos, sociais e ambientais.

Neste texto apenas se irão desenvolver os conceitos de marketing integrado e marketing de relacionamento.

2.2. Evolução do conceito de Marketing

Na tabela 2.1 poderão encontrar-se as características distintivas do conceito de marketing durante a sua evolução histórica. Wilkie & Moore (2003) definiram quatro “Eras” de pensamento, desde o pré-marketing até às adaptações e misturas de teorias atualmente existentes:

Tabela 2.1 - As quatro 'Eras' de Pensamento do Marketing (adaptado de: Wilkie & Moore, 2003)

Era	Características distintivas
“Pré-marketing” (antes de 1900)	1. Não havia área de estudo, sendo que estes assuntos estavam relacionados com o estudo da Economia.
1. “Conceção da área de estudo” (1900-1920)	1. Aparecimento dos primeiros cursos cujos títulos incluíam a palavra ‘marketing’. 2. Esforço para definir o âmbito das atividades de marketing e formar instituições ligadas a esta nova área. 3. Foco do marketing na distribuição.

Tabela 2.1 - As quatro 'Eras' de Pensamento do Marketing (adaptado de: Wilkie & Moore, 2003) (Continuação)

2. “Formalização da área de estudo” (1920-1950)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento dos fundamentos e princípios do marketing. 2. Criação de diversas infraestruturas dedicadas a esta área de estudo: associações de profissionais, conferências, jornais, entre outros.
3. “A mudança de paradigma – Marketing, Gestão e as Ciências” (1959-1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento do mercado e do corpo de docentes e pensadores, especialmente nos EUA. 2. Aparecimento de duas teorias <i>mainstream</i>: (1) O ponto de vista da Gestão e (2) a integração das ciências comportamentais na área de estudo do marketing. 3. Podem-se incluir temas como a microeconomia e a investigação operacional, nos quais se baseiam alguns modelos de marketing. 4. Grande evolução e expansão das infraestruturas e conhecimento.³
4. “A intensificação da mudança – A fragmentação do <i>mainstream</i>” (1980-presente)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novos desafios externos: foco financeiro a curto prazo, <i>downsizing</i>, globalização e a reengenharia. 2. Perspetivas dominantes são questionadas em debates científicos. 3. Pressão sobre académicos para publicação de artigos científicos. 4. Expansão das infraestruturas e diversificação do conhecimento em diversas áreas de interesse. 5. Aumento exponencial de marketing das empresas e de marketing pessoal devido ao aparecimento das ferramentas digitais.

A “Era 0” foi apelidada de “Pré-marketing” por serem economistas a estudar os assuntos relativos ao que atualmente se denomina por “marketing” e, conseqüentemente, não haver instituições

³ Como exemplo dos desenvolvimentos académicos da Era III pode-se considerar o marketing mix (os quatro P’s), o ciclo de vida do produto, assim como as diferentes estratégias de segmentação de mercado.

e infraestruturas relativas a esta área de estudo. Durante a “Era I”, devido ao aumento da imigração, o desenvolvimento da rede de transportes e da tecnologia, começou a haver espaço para novos intermediários de negócios e transações (i.e., retalhistas e grossistas), sendo que se passou de uma filosofia de ‘produção’, como na Era anterior, para uma filosofia de ‘distribuição’. Questões como o número de intermediários, o preço dos transportes e a influência da publicidade relativamente ao preço do produto, eram questões essenciais que os especialistas tentavam responder. Na “Era II”, devido ao desenvolvimento da tecnologia, começaram a aparecer no mercado novos produtos, que, embalados de forma mais conveniente, aumentaram em larga escala a sua validade e procura. Houve, por isso, a necessidade de desenvolver variados e mais complexos sistemas de distribuição, assim como ferramentas de influência de consumidores e mercado (que começava a ser massificado). Como tal, esta área de estudo académico sofreu extremas alterações e desenvolvimentos, sendo que a “Era III” foi caracterizada pelo aumento do número de pessoas com graus académicos, membros de associações e fundações de *experts* e estudiosos. Houve uma separação daqueles que tinham como objetivo o desenvolvimento do marketing aplicando a sua experiência como profissionais da gestão e que acreditavam que o propósito do marketing seria melhorar a eficácia das decisões dos gestores; e aqueles que queriam seguir o caminho mais teórico, desenvolvendo as ciências comportamentais e outras teorias basilares ligadas aos conceitos da microeconomia e da investigação operacional. Por fim, na “Era IV”, aquela em que se vive atualmente, a maior parte dos investigadores utilizam no seu trabalho uma mistura das duas filosofias, adaptando os seus estudos às mudanças sociais e económicas atuais, principalmente devido ao aparecimento do mundo digital.

Num outro estudo científico, de acordo com a opinião de desenvolvimento de marketing de Shaw & Brian Jones (2005), mas seguindo uma linha de raciocínio diferente do estudo anteriormente apresentado, Sheth & Parvatiyar (1995) focam a evolução do marketing de relacionamento expondo, para tal, as principais evoluções históricas da sociedade:

A sociedade pré-industrial, baseada numa economia agrícola e rudimentar, funcionava com os artesãos e agricultores a vender os seus produtos nos mercados e a desenvolver relações diretas, bastante importantes para o desenvolvimento do negócio, com os seus clientes. O objetivo seria manter o interesse dos atuais clientes fomentando a confiança e cooperação entre ambas as partes e, assim, influenciar o processo de compra. A produção era feita em pequena escala e realizada de acordo com as necessidades dos clientes, sendo que cada item era personalizado. Eram usados

nomes de famílias como referências de produtos e marcas, de forma a assegurar a percepção de qualidade e confiança por parte dos clientes.

A partir da Era Industrial, as produções alteraram-se completamente, sendo que os produtos começaram a ser produzidos em massa, de forma a se aproveitarem as economias de escala. Os produtores alargaram, geograficamente, a sua área de influência e ação, criando para tal, novos intermediários nas diversas cadeias de abastecimento (ex.: empresas de retalho, grossistas e distribuidores). Com os novos atores no mercado, os produtores deixaram de interagir com o cliente final e, desta forma, o ónus da gestão do *stock* e das vendas passasse para estes novos agentes. Consequentemente, foram desenvolvidas novas técnicas de vendas e de marketing, com objetivos de curto prazo, ligados ao volume de vendas, quota de mercado e retorno financeiro, caindo em esquecimento as relações (duradoras) outrora em foco. Na Era Pós-industrial, observou-se que as empresas que atuavam em mercados muito competitivos precisavam de vendas recorrentes para melhor se posicionarem no mercado. Chegou-se à conclusão que reter um cliente seria mais económico, em comparação com atrair um cliente novo, pois não se seriam gastos recursos em, por exemplo, comunicação e publicidade. Começaram-se a desenvolver técnicas de *targeting* e segmentação de mercado, de forma a mais facilmente atingir os clientes verdadeiramente interessados e satisfazer as suas necessidades e vontades. Todas estas novas técnicas de comunicação foram complementadas pelo desenvolvimento das tecnologias de informação, aproximando, mais uma vez, os clientes finais e os produtores.

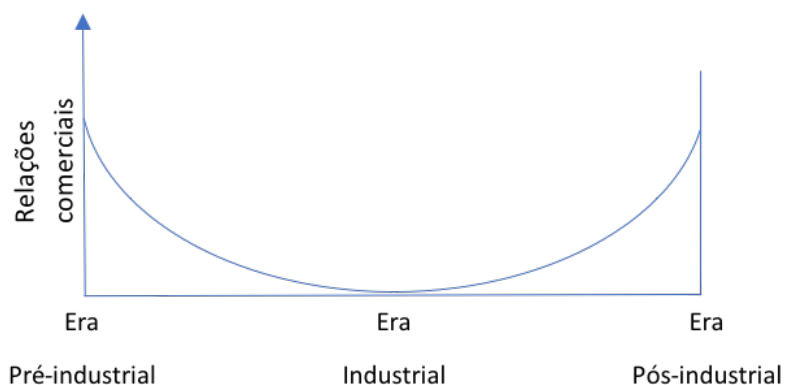


Figura 2.2 - Evolução do marketing de relação (adaptado de: Sheth & Parvatiyar, 1995)

De notar que a obra “*The Evolution of Relationship Marketing*” é referente ao ano de 1995, não incluindo, por isso, a era digital e os novos canais de operação e comunicação na sua análise.

2.3. Marketing como processo

O marketing é muitas vezes complementado por outras áreas de estudo, como a neurociência ou a psicologia. Com o objetivo de explicar o funcionamento cérebro e a capacidade de tomada de decisão, o Dr. A.K. Pradeep apresenta, na sua obra *“The Buying Brain – Secrets for selling to the subconscious mind”* (2010), técnicas para os *marketers* convencerem um potencial cliente a realizar uma compra. Na referida obra, o autor argumenta que os sentidos são processados subconscientemente pelo cérebro e que são um estímulo importantíssimo para o processo de compra. Assim, complementando esta ideia com a ‘Lei da mente’ do livro *“The 22 Immutable Laws of Marketing”* (Fallis, 1993), é melhor estar em primeiro lugar na mente dos consumidores do que em primeiro lugar no mercado, visto que marketing é um jogo de perceções.

2.3.1. Processo de transmissão de mensagem

Para melhor se entender como a empresa deve comunicar com o mercado, será importante compreender o processo de transmissão de mensagens. Para tal, foi desenvolvido um modelo para comunicações em massa, sendo que a diferença para com a comunicação individual é a quantidade de elos de ligação, ou, como descrito na figura 2.3, domínios de compreensão (Schramm, 1955).

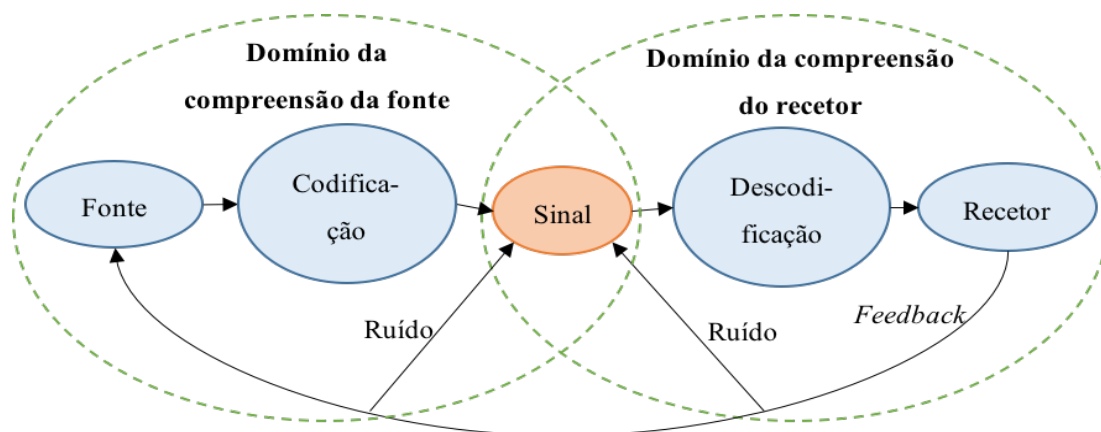


Figura 2.3 - Modelo linear de comunicação baseado em Schramm (1955) e Schannon e Weaver (1962) (adaptado de: Fill, 2009)

Fill (2009) explica, na sua obra “*Marketing Communications – Interactivity, Communities and Content*”, de forma mais sucinta, o modelo anteriormente referido. Os componentes do modelo são:

1. Fonte é o individuo ou organização que envia a mensagem;
2. Codificação da mensagem num simbolismo, linguagem e estilo que possa ser transmitido e compreendido, assim como a escolha do meio de comunicação;
3. Sinal é a transmissão da mensagem através dos canais de comunicação escolhidos;
4. Decodificação é o processo de entendimento da mensagem;
5. Recetor é o individuo ou organização que recebe a mensagem;
6. O recetor dará *feedback* ao remetente da mensagem;
7. Poderá haver uma distorção da mensagem emitida pela fonte, ruído, fazendo com que esta não seja completamente compreendida pelo recetor;

Como se poderá observar pela figura 2.3, o sinal (também denominado por “mensagem”), funciona como o elo de ligação entre o domínio do remetente e o domínio do destinatário.

2.3.2. Processo de compra

De acordo com Ferrell & Michael (2013), o processo de compra poderá ser esquematizado em cinco fases. As cinco etapas identificadas poderão, no entanto, não ser totalmente respeitadas, por motivos de afinidade a uma determinada marca, características específicas dos produtos ou em face do tipo de compra em questão⁴, o consumidor poderá alterar a sua maneira de agir.

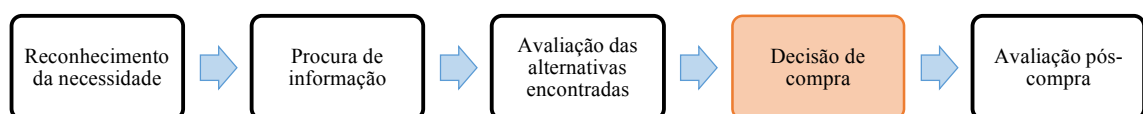


Figura 2.4 - Processo de compra (adaptado de: Ferrell & Michael, 2013)

⁴ Nesta obra foram identificados dois tipos diferentes de compras: Compras por impulso, no caso de uma pastilha ou um jornal diário ou compras complexas, como é o caso de uma casa ou um carro

O processo de compra começa com o reconhecimento, por parte do consumidor, de uma necessidade. De notar que a necessidade e o desejo de uma determinada categoria de produto não são a mesma coisa, sendo que se pode ter a necessidade de transporte e querer um carro, ao invés de uma moto, bicicleta, cavalo ou outro tipo de transporte, para satisfazer essa necessidade. Basicamente, segundo os mesmos autores, a existência de uma necessidade significa a discrepância entre a satisfação existente e a satisfação desejada e, por outro lado, o desejo é a vontade de satisfazer a necessidade com um produto.

O consumidor, após identificar uma necessidade, começa a procurar pelas melhores alternativas no mercado, informando-se sobre diferentes produtos ou marcas, começando a filtrar as possibilidades existentes. Poderão ser usadas diversas e variadas fontes de informação, designadamente, fontes externas, como publicidade, anúncios, revistas, *sites*, embalagens, entre outras; fontes internas, que engloba as experiências pessoais e as memórias; ou, ainda, as fontes pessoais, como familiares e amigos. No final desta fase, o consumidor deverá ter escolhido variadas alternativas.

As alternativas encontradas na fase anterior serão avaliadas pelos seus diversos atributos, como as funcionalidades e capacidades do produto, aspeto estético, o preço e outras características. É interessante referir que, a importância dada aos atributos dos produtos poderá mudar durante o processo de avaliação de alternativas. No final da apreciação, o consumidor deverá ter a intenção comprar um determinado produto de uma marca, em específico.

Poderão existir, aquando da decisão de compra, vários obstáculos de uma venda, desde eventos e circunstâncias inesperadas, a perda de empatia com o vendedor ou *marketer*. Todas estas barreiras poderão impedir que a intenção de compra se transforme mesmo no ato de compra.

Para finalizar, após realizar a compra, o cliente fará a avaliação do desempenho do produto e a comparação entre as suas expectativas e o resultado realmente obtido. É muitas vezes nesta fase do processo que se desenvolve empatia com as marcas.

De notar que, muitas vezes, paralelamente à realização deste processo, há ainda o processo de escolha de local ou estabelecimento de realização da compra.

2.3.3. O Processo de marketing

De modo a melhor influenciarem o processo de compra, as empresas, deverão seguir um modelo baseado em cinco fases. Como apresentado por Philip Kotler & Armstrong (2012), as quatro

primeiras etapas têm como objetivo a criação de valor para o cliente, através do reconhecimento das suas necessidades e desejos, a sua comunicação e posterior criação de relação, sendo que, na quinta e última etapa, a empresa deverá concentrar-se na captura de mais-valias dos clientes.



Figura 2.5 - Processo de marketing simplificado (adaptado de: Philip Kotler & Armstrong, 2012)

A primeira etapa do modelo, deverá incorporar todas as atividades a que se recorre de modo a se conhecer as motivações, necessidades e desejos, atitudes, critérios e grau de premeditação dos consumidores e possíveis clientes. Na realização deste estudo será, simultaneamente, desenvolvida a caracterização do mercado em que se quer operar.

No desenvolvimento da primeira fase, deverá ser criado um plano estratégico de marketing. O plano tem como objetivo ajudar a empresa a encontrar, atrair, reter e fazer crescer a base de clientes alvo, com a criação de propostas de valor acrescentado. Para tal, deverá ser feita uma seleção de quais os clientes a servir e qual a proposta de valor a oferecer ao mercado. Começa-se por dividir o mercado em segmentos (i.e., “segmentação de mercado”), de acordo com critérios definidos pela empresa, para, posteriormente, ser(em) selecionado(s) o(s) segmento(s) de mercado nos quais a empresa se irá focar (i.e., “mercado(s) alvo”). Como proposta de valor entende-se o conjunto de benefícios ou valores a que a empresa se propõe, de modo a destacar-se e se diferenciar da concorrência, definindo as características pelas quais quer ser reconhecida e lembrada pelos consumidores (i.e., “posicionamento”).

Na terceira etapa do processo de marketing, será definido um programa integrado de marketing, que inclui atividades e ferramentas, de modo a transformar as intenções da estratégia delineada em ações e resultados concretos. Esta etapa poderá ser traduzida na definição e utilização das variáveis incluídas na “caixa de ferramentas” de comunicação com o cliente, denominada por *marketing mix*, e que inclui “produto”, “preço”, “distribuição” e “comunicação” (i.e., *product, price, place, promotion*). De notar que durante esta fase, deverá ser utilizada uma abordagem holística, de modo a integrar e coordenar todas as ferramentas e alavancar os seus potenciais resultados. Ambos os conceitos serão mais à frente desenvolvidos.

Caso a utilização do *marketing mix* for bem-sucedida, será criada uma relação (rentável) com o cliente, para posteriormente, se obter deste o devido valor deste. A referida relação poderá ser gerida e desenvolvida por diversas ferramentas, sistemas CRM – *customer relationship management*, que têm como objetivo o estudo dos comportamentos e gestão da informação e, ainda, o perfil dos clientes individualizados, para que seja obtida uma melhor resposta por parte da empresa às necessidades identificadas. De notar que, a captação de valor dos clientes por parte da empresa, não deverá ser apenas momentânea, mas sim ter foco no futuro e fazer com que a potencialidade de valorização da base de clientes e captação de parte desse valor aumente (i.e., *customer equity*).

2.4. Ferramentas de marketing

Desde as últimas décadas do passado século (1940-2000) que, desenvolvimentos na área comercial e mudanças nas atitudes dos consumidores e das organizações, obrigaram os *marketers* a explorar novas abordagens teóricas e, também, a expandir o âmbito do conceito de *marketing mix* (Goi, 2009).

O conceito *marketing mix* foi introduzido por Neil Borden nos anos 50, tendo sido posteriormente modificado dos doze elementos que o constituíam, para os (famosos) “4Ps” – *Product, Price, Place, Promotion* – em 1964 por McCarthy (Sinh, 2013). É considerado o modelo conceptual que visa realçar as decisões que os *marketers* têm que fazer, de maneira a melhor ajustar a sua oferta às necessidades dos clientes (Lee, 2005).

Produto – *Product*

Um produto pode ser um bem, um serviço ou uma ideia, sendo que um serviço é a aplicação de esforço humano ou mecânico numa pessoa ou objeto para providenciar um benefício intangível ao cliente, enquanto que no grupo das ideias incluem-se conceitos, filosofias e objetivos futuros (Pride & Ferrell, 2011).

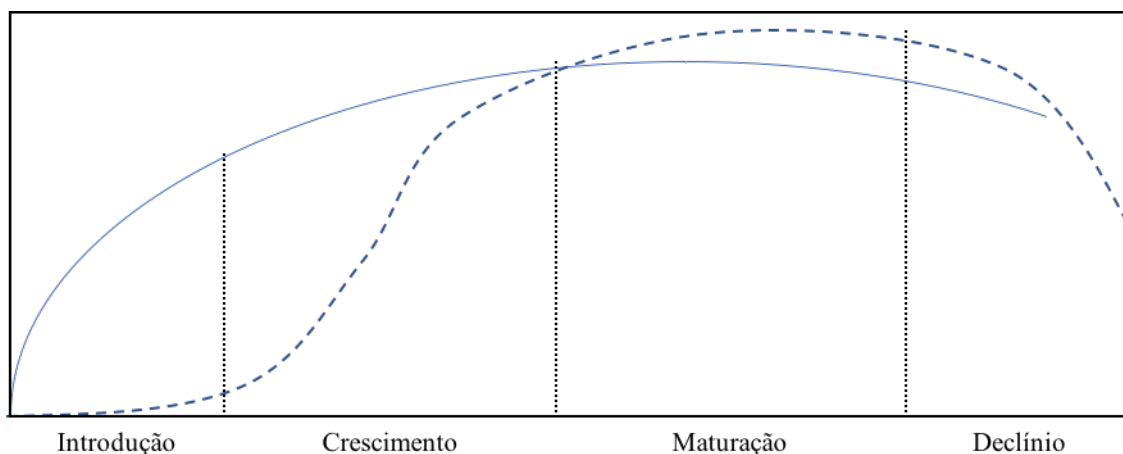


Figura 2.6 - Dois possíveis padrões de ciclo de vida de um produto (adaptado de: Polli & Cook, 1969)

Todos os produtos respeitam um ciclo de vida, sendo que encontram alguma resistência aquando da sua introdução no mercado. Após o seu rendimento ser conhecido e divulgado, ganham tração no mercado e, conseqüentemente, um maior segmento de consumidores passa a adotá-lo. Ao atingir um determinado patamar, a evolução das vendas diminui e apenas se continua a vender aos clientes já existentes, que, eventualmente, podem atingir um ponto de saturação e as vendas começam a diminuir (Polli & Cook, 1969).

Para manter uma variedade de produtos que ajude a empresa a atingir os seus objetivos, os *marketers* deverão desenvolver novos produtos, modificar os existentes e eliminar aqueles que já não satisfazem os compradores ou que não atingem valores de vendas sustentáveis (Pride & Ferrell, 2011).

A política de produto, inclui não só as suas características intrínsecas e quantidade disponível, mas também, segundo Lindon et al. (2004), o desenvolvimento das embalagens, marcas e serviços, designadamente, as garantias associadas ou as reparações em caso de avaria.

Preço – Price

A variável preço é uma componente extremamente importante do *marketing mix* porque os consumidores estão sempre preocupados com o valor que obtêm numa troca (Pride & Ferrell, 2011). É muitas vezes usado como ferramenta competitiva que distingue o posicionamento dos produtos e das empresas, devendo ser adaptado a diferentes realidades e cenários.

As decisões relativas ao preço incorporam, além do preço base, possíveis descontos, períodos de pagamento ou outras condições aplicáveis (Lindon et al., 2004).

Lugar – *Place*

Esta componente – *lugar* – foca todas as atividades no processo de disponibilização do produto ao cliente. Inclui atividades como a organização da força de vendas, a escolha dos pontos de venda e, ainda, dos canais de distribuição (Lindon et al., 2004). O objetivo dos *marketers* nas decisões relativas, por exemplo, à escolha de intermediários, sistemas de transporte e de armazenagem ou políticas de inventário, deverá ser a diminuição dos custos relativos a essas operações.

Muitas empresas, especialmente aquelas ligadas ao *e-commerce*, usam este elemento como forma de se destacarem da concorrência. Um grande exemplo disso é a Amazon, que anunciou em abril do passado ano de 2015, estar a realizar testes, em parceria com a DHL e a Audi, para um novo sistema de entrega de encomendas diretamente no carro do cliente sem este estar presente. Após o cliente realizar uma compra no site da Amazon (Alemanha), a encomenda é entregue a um agente de entregas da DHL, que, posteriormente, através de uma *app*, deixa o pacote na bagageira do automóvel. No final deste procedimento, para além do cliente ser avisado, a própria Amazon recebe uma notificação (BBC, 2015).

Comunicação – *Promotion*

A *comunicação* está relacionada com as atividades e os procedimentos para informar o mercado sobre a organização e os seus produtos. As políticas de comunicação poderão ter diversos objetivos como a consciencialização pública sobre assuntos controversos, demonstração de características de produtos ou, ainda, sustentar o interesse dos consumidores para produtos já disponíveis no mercado (Pride & Ferrell, 2011).

Segundo Lindon et al. (2004), as políticas relacionadas com esta variável deverão estruturar um *mix* de comunicação, incluindo estratégias para os *media* e outros meios promocionais. Os diferentes canais de comunicação e a sua coordenação através de filosofias holísticas irão ser mais à frente explicitados.

Apesar de, os componentes do *marketing mix* mais divulgados serem os “4Ps” é importante referir que existem também múltiplas variantes deste modelo. Como Lee (2005) argumenta, o *marketing mix* deverá ser desenvolvido para responder a necessidades específicas dos mercados selecionados, com a finalidade da empresa mais facilmente atingir os seus objetivos organizacionais, o que caracteriza assim estas variáveis como sendo dinâmicas.

Alguns *marketers* e académicos argumentam que o marketing relacionado com um “serviço” deverá ser diferente quando comparado com o marketing de um “bem”. Desta forma, os “4Ps” foram adaptados para “7Ps”, ao serem incluídas novas variáveis: ‘Pessoas’, ‘Prova física’ e ‘Processos’ – *People*, *Physical evidence* e *Processes* na literatura original – (C. Lovelock et al., 2011).

Pessoas – *People*

Muitos serviços dependem das interações diretas e pessoais entre clientes e colaboradores (C. H. Lovelock & Wright, 1999). Por esta razão, as empresas deveriam dedicar uma parte significativa dos seus recursos a recrutar, treinar e a motivar os seus empregados, com enfoque no desenvolver, na natureza e na intensidade da comunicação. Chegou-se à conclusão que é importante, o tom, o ritmo e a voz, os gestos e a atitude pessoal, na medida em que influenciam fortemente a perceção de qualidade por parte dos clientes (C. Lovelock et al., 2011).

Prova física – *Physical evidence*

O ambiente e aparência da envolvente influenciam em grande parte a impressão do cliente sobre qualidade e estilo. Pormenores como a aparência do edifício, a paisagem e localização, os automóveis, os móveis e equipamentos do estabelecimento, os quadros e decoração e todos os outros elementos visíveis são parte da avaliação realizada pelos clientes (C. Lovelock et al., 2011).

Poderão também ser distinguidos os serviços associados aos bens, tendo como base o *service dominant logic*. Este pode ser considerado um fator diferenciador das empresas sendo muito importante para a distinção da sua qualidade.

Processos – *Processes*

Um *processo* é uma sequência de operações que se realizam para satisfazer as necessidades dos clientes. Sistemas mal definidos, lentos, burocráticos e ineficazes não só reduzem a perceção de qualidade por parte dos clientes, como também fazem com que o trabalho dos colaboradores seja mais difícil e lento de realizar e como tal, consequentemente, a produtividade da organização seja reduzida (C. Lovelock et al., 2011).

Além das alterações realizadas no número de “Ps”, existem ainda muitas outras variações no conjunto de elementos a incorporar no *marketing mix*:

Um modelo apresentado pelo professor americano Robert Lauterborn, em 1990, denominado por “4Cs” – Custo para o consumidor, desejos e necessidades dos consumidores, comunicação e

conveniência (“*Customer costs*”, “*Customer solution*”, “*Communication*” e “*Convienience*” na literatura original) –, tem como base a mudança de perspectiva de avaliação, do lado da empresa para o lado dos consumidores (Patrick, 2015). O autor afirma que os custos que o cliente tem ao realizar uma compra não são apenas monetários, mas também de cariz ético, de consciência e de oportunidade. A empresa deverá focar-se em resolver as necessidades e desejos dos clientes e disponibilizar, de forma mais conveniente possível, a solução encontrada. Lauterborn decidiu ainda alterar o termo ‘*promotion*’ para ‘*communication*’, sendo que o primeiro tem uma conotação mais manipuladora (de compra) e o segundo um sentido mais cooperativo e informativo⁵ (Kotler & Armstrong, 2012).

Outros modelos mais modernos e atuais, como o de Constantinides (2002), estão relacionados com a mudança de paradigma e as novas potencialidades que a internet passou a disponibilizar. O modelo proposto no ano de 2002, denominado por “4Ss” – âmbito, site, sinergia e sistema (“*Scope*”, “*Site*”, “*Sinergy*” e “*Sistem*” na literatura original) –, visa a integração de fatores estratégicos, operacionais e organizacionais com a componente técnica. A componente “âmbito”, denomina o estudo do mercado, a caracterização dos clientes alvo e, ainda, a definição estratégica da utilização das ferramentas *web*. Deverá haver uma sinergia entre a realidade virtual e a realidade física, não esquecendo, que o site é a interface de comunicação principal com o cliente e, por esta razão, aconselha-se que seja extremamente cuidado e pensado. O modelo implica ainda o desenvolvimento contínuo dos sistemas e redes de informação.

Terá, portanto, que se ponderar sobre a importância de cada uma das variáveis do *marketing mix* dado que, por um lado, há que escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas e, por outro, os recursos financeiros são limitados (Lindon et al., 2004).

2.5. Canais de marketing e marketing holístico

De modo a comunicar e entregar valor ao mercado, as empresas dispõem de diversos canais de marketing. Entende-se por “canal de marketing” o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para consumo (Stern et al., 2014).

⁵ Apesar de na língua portuguesa ambas as palavras terem o mesmo sentido, na literatura original, poderão adotar-se as observações descritas.

Segundo P. Kotler & Keller (2012), podem-se distinguir entre os canais de distribuição (física) de produtos, canais de comunicação e canais de serviços.

Os canais de comunicação têm como função, essencialmente, a transmissão de informação para o cliente, sendo que podem ser utilizadas diversas formas de comunicação como jornais, revistas, *outdoors*, televisão e rádio, *websites*, emails, blogues, entre outros.

Os canais de distribuição são utilizados para exhibir, vender e entregar os produtos ou serviços aos clientes. Podem-se englobar os *websites*, o email, os grossistas, os retalhistas ou outros agentes intermediários.

Os últimos tipos de canais a distinguir são chamados os canais de serviços e têm como objetivo o apoio e simplificação de operações e processos. Podem-se distinguir bancos, companhias de seguro, armazéns ou transportadoras, como exemplos.

O conceito de “marketing holístico” sugere que o cliente não é a única parte interessada no processo de marketing, sendo que se deve incluir outros *stakeholders*, como clientes, empregados, outras empresas parceiras e concorrentes, assim como a sociedade como um todo (Sheth & Sisodia, 2006).

Marketing integrado e de relacionamento

O marketing integrado é baseado em duas premissas: A primeira é que todas as atividades de marketing devem ser utilizadas para criar e comunicar valor ao cliente e a segunda é que todas essas atividades devem ser coordenadas para maximizar os seus resultados (Sheth & Sisodia, 2006).

Os *marketers* devem criar um plano de comunicação de modo a comunicarem, de forma persuasiva, valor e criar uma relação com o cliente. Existem, de acordo com Philip Kotler & Armstrong (2012) cinco possibilidades de comunicação:

1. Publicidade e anúncios, nos quais se integram todas as formas pagas de apresentação não pessoal de bens, serviços ou ideias.
2. Incentivos de vendas a curto prazo, como promoções e descontos.
3. Venda pessoal que direciona os recursos da empresa para o cliente certo, de modo a criar uma relação personalizada e facilitar o processo de venda.
4. Relações públicas ajuda a criar uma melhor imagem da organização.

5. Marketing direto tenta promover uma resposta por parte do indivíduo alvo de forma imediata.

Na obra “*A Holistic Market Conceptualization*” (Mele et al., 2014), os autores apresentam as razões principais para que as empresas adotem uma estratégia de marketing de relacionamento. Um dos argumentos apresentados é de que uma filosofia de marketing focada na venda de produto, não acrescenta qualquer valor ao mercado e que, desta forma, a sustentabilidade das empresas é inexistente. Por outro lado, acrescentam ainda que, as trocas baseadas somente nos produtos, levam a que o cliente apenas se concentre na troca momentânea de valor (valor monetário pago vs. produto recebido) em vez de se traduzir na criação de valor decorrente do uso do produto.

Há também diversas vantagens no desenvolvimento de estratégias de comunicação integradas, sendo a mais importante é a utilização eficiente dos recursos disponíveis (tempo e esforço financeiro) de forma a maximizar os resultados e focar nos “melhores” clientes (Luxton et al., 2015). Apenas uma orientação para o cliente, faz com que se criem e se desenvolvam diversas vantagens competitivas (Meffert et al., 2015).

2.6. Sumário

Neste capítulo foram desenvolvidos diversos tópicos relativos à ciência do marketing.

Foi explicado o conceito na sua generalidade, através da opinião de diversos autores, tendo-se prosseguido com o desenvolvimento de duas perspectivas, de algum modo díspares, sobre a evolução do conceito em questão. Para a explicação da prática do marketing foram enunciados os processos de transmissão de mensagens e de compra. Concluiu-se o capítulo com o desenvolvimento das ferramentas de marketing, denominado por *marketing mix*, visto serem de extrema importância para a realização da estratégia definida e na integração dos diferentes canais de comunicação, distribuição e de serviços. Foi abordada, ainda, a filosofia de marketing holístico, mais concretamente, as dimensões de marketing integrado e de relacionamento.

CAPÍTULO 3 MARKETING DIGITAL

Uma componente do marketing é o marketing digital, sendo que este último, está relacionado com o desenvolvimento da plataforma *web* e as potencialidades e ferramentas que foram criadas neste contexto. Decidiu-se separar o desenvolvimento dos dois conceitos, intitulando o capítulo dois de “marketing tradicional” e o capítulo três de “marketing digital”.

3.1. A Era Digital

A designação “Era da Informação” ou “Era digital” caracteriza o período que tem como base o desenvolvimento e a evolução da sociedade e da economia mundial, levadas a cabo, principalmente, pela criação da internet. Esta tecnologia é relativamente antiga, tendo sido criada em 1969, mas massificada apenas 20 anos depois. A sua difusão e massificação deveu-se, segundo Higher (2010), a fatores como:

1. Adaptações da regulamentação;
2. Melhoria das infraestruturas e do sinal de rede;
3. Difusão da utilização de computadores pessoais;
4. Desenvolvimento de *software* que facilitava o *upload* e acesso a conteúdo;
5. Aumento exponencial da necessidade e desejo, por parte da sociedade, de *networking*;

O mesmo autor, afirma ainda que, a partir dos anos 90 do passado século XX, o grande desafio foi desenvolver a tecnologia de rede sem fios, a capacidade do sinal, assim como, as plataformas adaptadas aos dispositivos móveis.

Pode-se dizer que, o início deste período histórico, foi marcado pela explosiva penetração das tecnologias de informação e comunicação em todos os aspetos da vida e pela profunda transformação das organizações e da sociedade (Doukidis et al., 2004). Através do meio digital, tornou-se possível uma comunicação com características específicas, sendo que a ampliação do leque de opções para a recolha de informação de uma forma imparcial e a possibilidade do consumidor se expressar e aconselhar outros, são as mais importantes. Passou a ser possível transmitir uma mensagem a múltiplas entidades, de forma anónima e disponível por períodos de tempo indeterminados (Hennig-Thurau et al., 2004). Basicamente, a “Era Digital” pode ser vista como um sistema em desenvolvimento que, não só a transmissão de informação e de conhecimento é elevada, mas também, cada vez mais, o seu controlo e gestão está fora do alcance da sociedade (Doukidis et al., 2004).

A nível organizacional, a informação e o conhecimento desenvolvem a competitividade (interna e externa), sendo que cada entidade tenta afirmar a sua própria imagem e identidade, crescendo à sua maneira e ao seu próprio ritmo (Doukidis et al., 2004). A globalização e as tecnologias de informação mudaram (e continuam a mudar), radicalmente, o cenário empresarial, sendo que são precisos desenvolvimentos [constantes] nas infraestruturas e redes, de modo a se ultrapassarem as diversas barreiras de crescimento (Nasir, 2013).

Como forma de comprovar esta mudança de paradigma, poderá ser referenciada a “Lei de Moore”, que, numa ótica mais técnica, indica que a capacidade de processamento de um computador duplica a cada dezoito meses, pelo mesmo custo. Chega-se a concluir que à medida que o seu tamanho diminui, também, ficam mais potentes e com mais funcionalidades (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2011).

3.1.1. Web 2.0

Segundo Constantinides & Fountain (2008), o termo “Web 2.0” pode ser definido como sendo o conjunto de aplicações *online open source*, interativas e controladas pelos utilizadores que expandem o conhecimento, experiências e o poder dos seus participantes. A Web 2.0 é suportada pelas redes informais de utilizadores (i.e. redes sociais, blogues, fóruns e outros tipos de comunidades digitais), sendo que as suas ligações facilitam o fluxo de ideias e informação. O conceito apenas faz sentido quando comparado com período anterior, denominado “Web 1.0” *post hoc* (Allen, 2012), no qual se aplicava um modelo de comunicação unidirecional, de lógica “um-para-muitos” (Gambetti & Schultz, 2015). A Web 1.0 deixou de fazer sentido, visto que os consumidores começaram a ter um papel preponderante na cocriação de conteúdo (Gambetti & Schultz, 2015), que vai além da capacidade de comunicação e trabalho com outros utilizadores (Allen, 2012). A título de exemplo, como sendo uma das ferramentas mais divulgadas e utilizadas da Web 2.0, são os *blogues*, nos quais se pode desenvolver páginas de apresentação pessoal e de opinião (O’Reilly, 2007).

Para O’Reilly (2007), uma das características mais importantes da Web 2.0, é o facto de terem sido desenvolvidas novas plataformas não limitadas simplesmente a PC⁶, pelo que se pode observar as estatísticas do capítulo “Contextualização” sobre a evolução da plataforma *mobile*. Este autor acrescenta, ainda, que novos modelos de negócio, como a utilização da internet como um

⁶ Pode-se observar pelas estatísticas apresentadas no capítulo da “Contextualização”, que a plataforma mais desenvolvida e com maior aceitação atualmente foi a plataforma *mobile*.

serviço (escalável); a participação, interação e edição dos utilizadores; a capacidade de recolha de informação pessoal e, acima de tudo o desenvolvimento de páginas mais *user-friendly*, direcionadas para utilizadores com menos conhecimento de programação ou do funcionamento da internet e dos computadores, foram os impulsionadores deste novo paradigma de utilização da *web*.

A obra “*Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues*” (Efthymios et al., 2008) referencia ainda a Web 2.0 como sendo um ponto de viragem na prática do marketing, não só pelas ferramentas e canais de comunicação possibilitados pela internet, como também pelos novos desafios referentes à criação de estratégias adaptadas à mudança de comportamento e de atitudes por parte do cliente. O cliente passou a adotar novas táticas de procura de informação e comportamentos de compra, sendo que o valor atribuído por estes às novas aplicações digitais não advém das táticas clássicas de persuasão de cliente realizadas pelas empresas, mas sim de gratificação pessoal e de partilha de informação. Pôde-se concluir que as decisões e preferências dos consumidores estão intimamente ligadas às informações vindas de outras partes para além dos *marketers* – opinião de outros internautas, referências, redes sociais, blogues, fóruns, entre outras formas de geração de conteúdo por parte do utilizador (incontrolável pelos *marketers*) –. Basicamente, passou-se a considerar o cliente pela sua vontade de personalização e tratamento individual, assim como pelo seu crescente *empowerment* nas decisões de mercado. O modelo de comunicação passou a ser bidirecional com uma perspetiva “um-para-um”.

Num estudo recente, do presente ano de 2016, foi realizada a comparação entre os paradigmas Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0⁷, pelo que é apresentada na tabela 3.1 a opinião dos autores da obra “*An alteration of the Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0: A Comparative Study*” (Hiremath & Kenchakkanavar, 2016), que inclui diversas características. Além disso, pode-se ainda referir que o desenvolvimento dos termos “Web 1.0” e “Web 2.0” foi atribuído a Tim Berners Lee e a Tim O’Reilly, respetivamente.

⁷ O conceito de Web 3.0 irá ser apresentado de seguida.

Tabela 3.1 - Comparação entre a Web 1.0 e a Web 2.0 (adaptado de: Hiremath & Kenchakkanavar, 2016)

Web 1.0	Web 2.0
“Read web”.	“Read-write web”.
Custos de <i>hardware</i> e desenvolvimento de sinal de rede.	Custos de <i>hardware</i> e desenvolvimento de sinal de rede.
Empresas.	Participação social e comunidades.
Milhões de utilizadores.	Mil milhões de utilizadores.
Livro de endereços.	Redes sociais.
Partilha de informação.	Interação.
Unidirecional.	Bidirecional.
Conexão de informação.	Conexão de pessoas.
Websites pessoais.	Blogues e perfis sociais.
Servir o cliente.	<i>Peer-to-peer</i> .
Individual.	Partilha.
Conteúdo estático, publicação de informação unidirecional.	Comunicação bidirecional através de <i>social media</i> .

3.1.2. Web 3.0

A Web 3.0 pode ser considerada a terceira geração da *World Wide Web*, pelo que inclui o mais recente desenvolvimento de tecnologia, referente à perceção da semântica e do contexto das palavras e frases utilizadas pelos internautas (Hiremath & Kenchakkanavar, 2016).

“A Web 3.0 serve-se de software que vai aprendendo com o conteúdo que apanha na Internet, que analisa a popularidade desse conteúdo e chega a conclusões. Em vez de ter as pessoas a refinar os termos da pesquisa, a Web 3.0 será capaz de o fazer sozinha, aproximando-se do mundo da inteligência artificial” (Ribeiro, 2009).

No seguimento da tabela 3.1 relativa à comparação entre a Web 1.0 e Web 2.0, foi elaborada, no mesmo estudo, uma tabela comparativa entre os conceitos da Web 2.0 e da Web 3.0. São apresentadas as características sobre o sistema e a mentalidade por detrás do novo paradigma. De notar que Tim Berners Lee foi considerado o “pai” da Web 3.0.

Tabela 3.2 - Comparação entre a Web 2.0 e a Web 3.0 (adaptado de: Hiremath & Kenchakkanavar, 2016)

Web 2.0	Web 3.0
“Read-write web”.	Web executável.
Web social.	Web semântica.
Participação e interação.	Auto aprendizagem.
Bidirecional.	Ambiente virtual composto por muitos utilizadores.
Conexão de pessoas.	Conexão de conhecimento.
Comunicação bidirecional através de blogues, wikis, vídeos e outro tipo de conteúdo gerado pelo utilizador.	Curiosamente ainda não definido, mas com o objetivo de desenvolver inteligência artificial e outro tipo de aprendizagem de sistemas para potenciar uma experiência de web mais personalizada.

“Em resumo: a diferença entre a Web 2.0 e a Web 3.0 é a diferença entre obter uma lista de respostas e uma solução concreta e personalizada para uma pergunta. É a diferença entre a sintaxe e a semântica” (Ribeiro, 2009).

Relativamente à prática do marketing, Bruwer (2016) argumenta que as informações extraídas pelas tecnologias relacionadas com a Web 3.0 – algumas ainda por inventar – poderão ser usadas para direcionar os recursos e esforços das empresas para o(s) mercado(s) alvo, tendo como base a personalização de produtos e/ou serviços. Assim, em substituição da forma tradicional de fazer marketing (denominada também por *outbound marketing*), o novo paradigma foi apelidado de *inbound marketing*.

3.2. O que é o Marketing Digital?

Com o desenvolvimento das tecnologias e o estabelecimento dos novos paradigmas descritos anteriormente, as organizações tiveram a necessidade de incluir as plataformas e os dispositivos digitais no seu planeamento de marketing (Silva, 2016). Simplificando, o marketing é um processo de conversação entre a empresa e o cliente, pelo que a internet se tornou um núcleo de comunicação e conversação e que a sua natureza permite o rastreio [e a medição] de comportamentos e atitudes (Stokes, 2011). Dionísio et al. (2011) constataam que esta nova vertente do marketing tem como principais pilares a evolução da tecnologia e o efeito de rede. Os mesmos autores, referem ainda a “Lei de MetCalfe” como forma de medição do valor da rede de internet. Segundo essa Lei, o valor duma qualquer rede (de telecomunicações, social, profissional, etc.), é diretamente proporcional ao quadrado do número dos seus utilizadores.

Como referido no capítulo anterior, foram desenvolvidos novos modelos de comunicação, aplicados e adaptados a esta nova realidade digital, pelo que se deixou para segundo plano a conotação de “transação” embutido na formulação clássica. No entanto, poderá encontrar-se, referenciado por Garrett (2016), um modelo⁸ relativo às características de realização de negócios digitais, tendo sido enumeradas seis componentes:

Tabela 3.3 - Modelo dos "6Is" relativos ao e-Business (adaptado de: Garrett, 2016)

Componente	Caracterização
Informação (i.e., <i>Intelligence</i> na literatura original)	Todas as preferências e comportamentos de um utilizador poderão ser memorizados e, posteriormente, analisados. Esta informação poderá servir para melhor direccionar as ações empresariais aos potenciais clientes interessados.

⁸ adaptado do texto “*The 6 I’s of e-business*” de McDonald e Wilson (1999).

Tabela 3.3 - Modelo dos "6Is" relativos ao e-Business (adaptado de: Garrett, 2016) (Continuação)

Personalização (i.e., <i>Individualisation</i> na literatura original)	Comportamentos e interesses poderão ser gravados e utilizados para gerar mais valor para o cliente. Cada utilizador terá um serviço personalizado.
Interatividade (i.e., <i>Interactivity</i> na literatura original)	Utilizadores poderão, por exemplo, pesquisar sobre diferentes produtos e modificar e ajustar o seu “carrinho de compras” até à realização da compra.
Integração (i.e., <i>Integration</i> na literatura original)	Quando uma compra é realizada através da internet, processos como o de produção e envio são também automaticamente iniciados.
Independência (i.e., <i>Independence</i> na literatura original)	Não interessa a localização física dos utilizadores e do próprio negócio. A internet é independente da localização.
Indústria (i.e., <i>Industry</i> na literatura original)	A estrutura da própria indústria poderá ser alterada, como é o caso da indústria da música aquando do aparecimento do formato mp3.

É ainda possível identificar quatro dimensões no espaço digital. Sugerido por Lindon et al. (2004) existe o espaço (digital) informativo, no qual se incluem as páginas que têm como objetivo manter a visibilidade e aumentar a perceção de qualidade de um produto ou serviço, usando para tal, informação comercial ou técnica. A segunda dimensão digital identificada é a de comunicação, onde se agregam sites interativos, cujos objetivos podem passar por recolher informações e opiniões sobre produtos e/ou serviços, assim como promover outras formas de contacto entre a empresa e o cliente. A terceira dimensão pode ser denominada por “espaço virtual de transações” e é o estádio em que a empresa desenvolve o comércio eletrónico. Os seus objetivos podem passar pela redução de custos, melhoria da qualidade do serviço, ou ainda, pela intenção de transmissão de inovação por parte da empresa. A quarta e última dimensão identificada, é responsável pela distribuição (virtual) e poderá denominar-se por “espaço virtual de distribuição”. De notar que este espaço apenas funciona com produtos digitais (intangíveis).

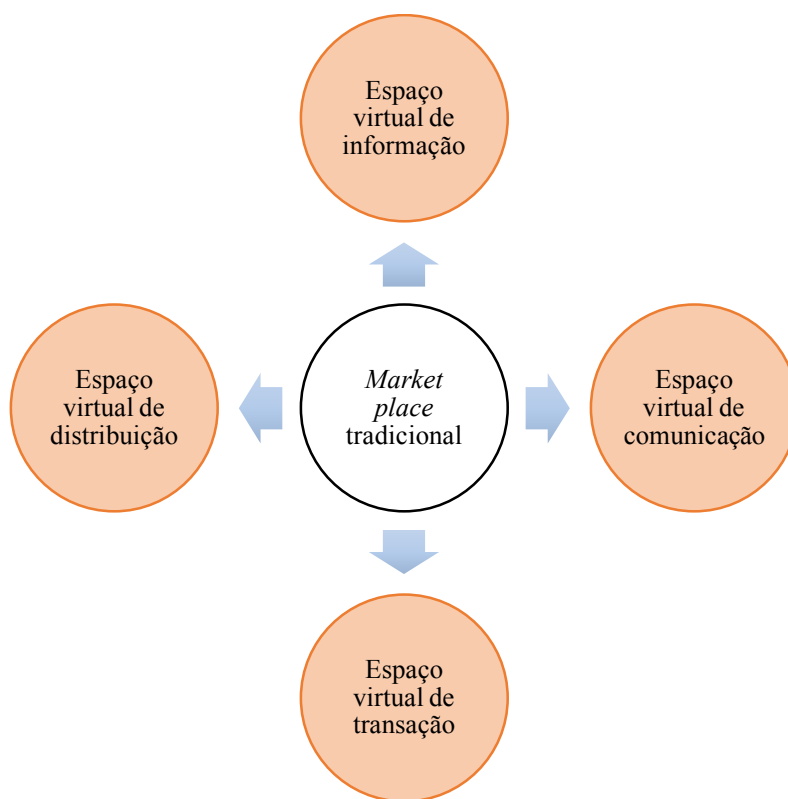


Figura 3.1 - As dimensões do espaço virtual (adaptado de: Lindon et al., 2004)

No seguimento deste capítulo, vão ser estudadas as diferentes ferramentas de comunicação do marketing digital, apresentadas por Hudson et al. (2012). De forma a sintetizar, conseguiu-se agregar as principais formas de comunicação apresentadas por estes autores, em apenas cinco – Websites, motores de busca, e-mail, *social media* e publicidade *online* –.

Foram criadas também diversas métricas para a análise de *performance* e eficácia das ações de marketing realizadas. Segundo a obra “O marketing no negócio eletrónico”(Rita & Oliveira, 2006) os *marketers* começam por estabelecer os objetivos para as suas campanhas de IMC, sendo que, poderá ser avaliado o desempenho comercial e o desempenho publicitário e de comunicação. As referidas métricas deverão ser desenvolvidas no seguimento deste capítulo, assim como as ferramentas que as potenciam.

3.2.1. Websites

Os *websites* são o principal componente do marketing digital, visto produzirem um efeito sinérgico entre as outras ferramentas e, também, porque contribuem para o benefício também da

ação dos restantes *media*. Aquando do seu planeamento e desenvolvimento, terá que se ter em conta quatro características base, as quais foram enunciadas e explicadas por Stokes (2011):

1. A facilidade que o utilizador tem em aceder ao site, seja por razões técnicas (i.e., compatibilidade do *browser*) ou barreiras como a língua ou dificuldade de visão.
2. Desenvolver a página o mais fácil de usar e intuitiva possível. De modo a aumentar a usabilidade das páginas, deverá ser necessário ter em consideração a arquitetura da informação e a sua disposição, assim como a formatação visual da página.
3. O aumento da capacidade de um website ser encontrado através de uma pesquisa é vital para a sua proliferação. Assim, foram desenvolvidas técnicas para que as páginas ficassem referenciadas em primeiro lugar aquando de uma pesquisa num motor de busca, sendo que esses métodos irão ser apresentados mais à frente quando se desenvolver a componente dos motores de pesquisa.
4. Capacidade de capitalizar os *social media* para fazer com que o site seja partilhado mais recorrentemente. Para tal, o conteúdo deverá incluir não só texto, mas também imagens, vídeos, ícones e *links*.

Pelo facto do gesto mais comum na obtenção de informação sobre uma determinada empresa ser a procura do site institucional (Dionísio et al., 2011), é de extrema importância o desenvolvimento cuidado deste. As empresas deverão começar por exprimir no seu site, as informações relativas à sua missão, visão, valores, história e produtos e/ou serviços (Hudson et al., 2012). Após os objetivos comuns serem conseguidos – a atração de visitantes (principalmente *stakeholders*), a promoção da interação e o retorno (*online* e *offline*) – deve ser estudada a melhor forma de atingir outras ações. Aquelas que são realmente pretendidas nos sites empresariais, segundo Dionísio et al. (2011), são designadas por “*Positive Response Action* (PRA)” e incluem ações como: o *download* de unidade(s) de conteúdo; a retransmissão de unidade(s) de conteúdo; a subscrição ou associação ao site; a compra de um produto, serviço ou unidade(s) de conteúdo; ou ainda, uma nova visita ao site após algum tempo. Nesta medida, entende-se que deve existir uma constante preocupação relativamente às atualizações (de *software* e de conteúdo), de forma a promoverem a detetabilidade e melhoria contínua do sistema.

De notar que (e corroborado pelas estatísticas apresentadas no primeiro capítulo) atualmente os dispositivos *mobile* estão em exponencial desenvolvimento, sendo de extrema importância a adaptação de qualquer ferramenta ou canal de marketing – principalmente os *websites* – a este tipo de plataforma.

3.2.2. Motores de busca

Segundo a obra “*b-Mercator: Blended Marketing*” (Dionísio et al., 2011) é, igualmente, crítico para as marcas [e empresas] estarem disponíveis e destacadas sempre que o público pesquisa algo que indicie um potencial interesse. O conjunto de técnicas utilizadas para posicionar um website nos primeiros lugares aquando da pesquisa de determinadas palavras num motor de busca, denominam-se por *search engine marketing* (SEM).

Surgem dois tipos de resultados após a realização de uma pesquisa: os resultados orgânicos (ou naturais) e os resultados pagos. Assim, distingue-se como modo de potenciar um website nos resultados naturais da pesquisa o conceito de *search engine optimisation* (SEO). Por outro lado, relativamente aos resultados patrocinados, poderão ser usadas diversas estratégias como as denominadas “custo-por-clique” (i.e., *cost per click* na literatura original ou CPC), “custo-por-mil-impressões” (i.e., *cost per thousand impressions* na literatura original ou CPM) ou, ainda, a “custo-por-aquisição” (i.e., *cost per action* na literatura original ou CPA).

De notar que o SEM tende a ser um complemento relevante, não só dos outros componentes da comunicação *online*, mas também da comunicação *offline*. (Dionísio et al., 2011)

***Search Engine Optimisation* (SEO)**

As técnicas de SEO têm como objetivo garantir um posicionamento elevado nos resultados de pesquisa orgânica dos motores de busca. É importante referir que aplicando estas técnicas, não só se aumenta o tráfego qualificado, como também a probabilidade de um visitante se converter em cliente (Dionísio et al., 2011). De notar que este é um processo contínuo e uma maneira muito eficaz de gerar negócio [e vantagem competitiva] (Stokes, 2011).

Entre as atividades inerentes a esta técnica incluem-se, como principais, a atualização das palavras-chave (ou frases-chave) ligadas ao conteúdo disponível no site, a melhoria do próprio conteúdo e a ligação entre páginas (através de *links*). De modo a se definirem novas ou melhores palavras-chave, podem ser usadas diversas ferramentas, como o *Google AdSense*, o *brainstorming* ou mesmo questionários ao público. O conteúdo de texto deverá ser atualizado constantemente, bem como a otimização das imagens e/ou vídeos utilizados. Poderá ainda ser usada uma estratégia de *link building* (criação de *links*), de modo a se conectarem páginas relevantes para as pesquisas.

Em suma, estas técnicas procuram aumentar a relevância, importância, popularidade, confiança e, consequentemente, autoridade das páginas *web* (Stokes, 2011).

Campanhas CPC, CPM e CPA

Este tipo de campanhas aplica-se à colocação de resultados patrocinados nas páginas de pesquisa (*search ads*). O utilizador tem a possibilidade de controlar os anúncios expostos através de leilões que são executados no momento imediato da pesquisa. Essencialmente, são possíveis três diferentes estratégias que, neste caso, são explicadas com o exemplo do sistema da Google:

1. Realçar os cliques nos anúncios utilizando a técnica CPC, significa que o anunciante paga (à Google) por cada clique nos seus anúncios. Nas campanhas de CPC, o *marketer* pode definir o orçamento e um lance de custo por clique máximo (ou simplesmente "CPC máx."), que corresponde ao valor mais elevado que está disposto a pagar por um clique no seu anúncio. Com esta estratégia consegue-se controlar os seus custos e, possivelmente, aumentar o tráfego do site.
2. Realçar as impressões ou o número de apresentações do anúncio, através da técnica "custo-por-mil-impressões" é a segunda estratégia possível. Tal como o nome indica, o anunciante paga à Google por cada conjunto de mil impressões do seu anúncio. Esta é a estratégia mais adequada para quem está focado em aumentar a notoriedade da marca.
3. Realçar as conversões ou o momento em que as pessoas realizam uma ação específica no *website* após clicarem num anúncio é o objetivo desta terceira estratégia. É conhecida como lance de custo por aquisição (CPA) e recomenda-se este método de lance para anunciantes periódicos do *AdWords* interessados em conversões, como compras ou inscrições.

3.2.3. Email

O email marketing é uma forma muito popular de comunicação entre as empresas e o mercado, sendo que permite a seletividade do(s) consumidor(s) de uma forma muito flexível, assim como a personalização da mensagem e a medição [de diversas métricas (mais à frente apresentadas)] (Kotler & Keller, 2012).

Existem diversos tipos de emails, sendo que, tal como enunciados em "*eMarketing: The essential guide to digital marketing*" (Stokes, 2011), cada um deles tem um objetivo distinto:

1. Emails promocionais têm como objetivo promover uma ação imediata do consumidor.
2. As *newsletters* podem conter mensagens promocionais, mas o seu principal propósito é providenciar a informação (de valor) ao subscritor.
3. Existem ainda os emails transacionais que devem ser transmitidos aquando de alguma transação, pedido de informação ou outra ação que não seja realizada pelos outros tipos de emails.

Os *marketers* que utilizam esta forma de comunicação estão na fronteira entre serem intrusivos e a adição de valor para o cliente, sendo que, para evitar o envio de mensagens *spam* (correio publicitário não solicitado), é praticado o *permission based email marketing* que consiste no envio de mensagens apenas para os clientes que subscrevem informação (Armstrong & Kotler, 2015).

De notar que, pela proliferação dos telemóveis e *tablets*, os emails deverão ser adaptados às plataformas *mobile* e dispositivos táteis.

3.2.4. Social Media

Os *social media* podem ser consideradas comunidades *online* independentes onde os internautas têm a possibilidade de congregação e de socialização de forma a trocarem opiniões e informações sobre diversos assuntos (Armstrong & Kotler, 2015). Assim, pode-se considerar estas plataformas como sendo de extrema importância para as empresas que têm como objetivo a iniciação e participação em conversações com os consumidores, assim como a perceção do *feedback* destes.

A referenciação de produtos ou serviços por parte dos clientes (i.e., *word of mouth*) é de extrema importância para as empresas, sendo que, pelo facto de a maior parte do conteúdo da internet ser gerado pelos utilizadores (*user generated content*), há uma forte possibilidade de os internautas incorrerem em *word of mouth* eletrónico (eWOM).

eWOM pode ser considerada toda a comunicação, positiva ou negativa, realizada por antigos, atuais ou potenciais clientes, sobre produtos ou empresas e que é disponibilizada a diversas outras entidades através da internet (Hennig-Thurau et al., 2004). Esta forma de comunicação potencia e facilita que certos conteúdos tenham um efeito viral aquando da sua propagação, atingindo um elevado número de pessoas por meio da sua transmissão (massiva). Apesar disto, existem ainda muitos *marketers* que são da opinião que estes conteúdos virais são essencialmente relacionados com entretenimento (Kotler & Keller, 2012).

De notar que todas estas formas de comunicação sofrem constantes atualizações, sendo que se poderão destacar os fóruns e comunidades *online*, os blogues e as redes sociais como principais aplicações a incluir nos *social media*.

Fóruns e comunidades online

As comunidades *online* e os fóruns são uma forma muito eficaz de comunicação e de diálogo entre os utilizadores, podendo ser considerados recursos muito importantes para as empresas e marcas (Kotler & Keller, 2012). São páginas que servem, essencialmente, para a discussão de

diversos temas, sendo que poderão ser tratados assuntos como pedidos de informações, críticas a produtos ou serviços ou ainda a divulgação de eventos e acontecimentos específicos. Podem ser identificadas duas estratégias distintas de participação das empresas, pelo que, atualmente, muitas marcas já criaram a sua própria comunidade *online* ou interagem com o mercado em comunidades já existentes (Kotler & Armstrong, 2012).

Blogues

Um blogue é, por definição, uma página *web* de atualização periódica [sobre diversos temas], em que um internauta edita e interage com outros utilizadores da internet (Pride & Ferrell, 2011). São páginas particularmente fáceis de criar dado que existem diversas plataformas de suporte (*enablers*) para o seu desenvolvimento (Dionísio et al., 2011). Um dos objetivos principais deste tipo de páginas é agregar pessoas com os mesmos interesses (Kotler & Keller, 2012), sendo que cada vez mais, empresas e marcas estão empenhadas em cultivar a participação dos internautas para estudar a sua força no mercado.

Redes sociais

Este tipo de plataformas são baseadas e organizadas em função do perfil dos seus membros individuais, que inclui informação como fotografia(s), interesses, gostos, formação, entre outras (Dionísio et al., 2011), pelo que, por esta razão, são consideradas ferramentas extremamente importantes para os *marketers*. As redes sociais são criadas com propósitos distintos, sendo por exemplo, o objetivo do Facebook ligar família e amigos e o do LinkedIn direcionado para profissionais e empresas.

Segundo o estudo da empresa *Smart Insights* (Chaffey, 2016), as redes sociais que mais utilizadores agregaram, até ao final do ano de 2015, foram o Facebook, o Youtube, o Twitter, o Google+ e o Instagram, por esta ordem. De notar que há uma grande diferença entre o número de utilizadores que têm conta e aqueles que ativamente participam no desenvolvimento destas.

3.2.5. Publicidade *online*

A publicidade *online* tem diversos objetivos, incluindo a consciencialização de um produto ou marca, *call to action* por parte dos clientes atuais ou ainda a captação de novos clientes (Stokes, 2011).

Existem dois grandes grupos deste tipo de anúncios, os *search ads* já anteriormente explicitados e os *display ads* (Hudson et al., 2012). Estes últimos podem também ser denominados por

banners e são adaptados à informação que se visualiza e incluídos em diversos canais de comunicação já falados, como os emails, as redes sociais, fóruns, entre outros.

Com o desenvolvimento deste tipo de publicidade, foi necessária a criação de diversos *standards* internacionais, de que se destaca a evolução dos formatos publicitários e das regras para defender os consumidores das práticas mais intrusivas (Dionísio et al., 2011). As primeiras regras mencionadas são referentes ao dimensionamento dos *banners*, que passou a ser tabelado pelas diretivas internacionais, sendo que as segundas contribuíram para a facilitação do fecho de anúncios *pop-up* e/ou *pop-under*⁹.

3.3. Medição de desempenho

Ao contrário do marketing tradicional, a componente que permitiu o rápido e acentuado desenvolvimento do marketing digital, foi o facto de o *marketer* ter a capacidade de medição e leitura de toda e qualquer informação e interação dos internautas, de modo a mais facilmente direcionar os seus esforços e melhorar continuamente (Stokes, 2011).

Atualmente, é raro o cliente que não faz diversas pesquisas e visitas a diferentes tipos de sites aquando da compra de um produto. Este cliente poderá ser referenciado e direcionado para o site de compra através de diferentes canais de comunicação, sendo que é o trabalho do *marketer* estudar e promover quais desses canais mais influenciam as vendas (Chaffey & Smith, 2008). Desta forma, deverá ser utilizado apenas um sistema de medição que agregue todos os dados necessários, promovendo a sua fiabilidade e evitando a sua duplicação. Um excelente exemplo dum destes sistemas de medição, é o chamado *Google analytics*, que tem como função a recolha e análise de dados da utilização da internet, com a finalidade de delinear o perfil dos utilizadores e os seus comportamentos, assim como extrair informações relevantes que possam servir de apoio à decisão a partir de grandes quantidades de dados (i.e., *data mining* a partir de *big data*) (Dionísio et al., 2011).

3.3.1. Métricas

Além da caracterização dos visitantes e o seu comportamento já anteriormente referidos, poderão ser utilizadas as campanhas de *webdisplay* como forma de medição da eficácia da ação de

⁹ Por definição, as janelas *pop-up* são aquelas que abrem espontaneamente por cima da janela a ser visualizada. Em contrapartida, as janelas *pop-under*, abrem por baixo.

comunicação colocada em prática. Os principais indicadores utilizados neste tipo de campanhas são o número de utilizadores únicos, a taxa de cliques¹⁰ e as impressões por utilizador único. Poderão ainda ser analisados estes resultados para cada localização e para cada anúncio publicado (Dionísio et al., 2011). Muitas outras métricas podem ser tidas em conta, entre as quais se destacam a taxa de conversão¹¹ e o número de *leads*¹².

Não se poderá deixar de referir que faz, igualmente, sentido medir *key performance indicators* (KPI) das ações de *email marketing*, sendo que Stokes (2011) apresenta as medidas mais importantes a utilizar:

1. *Open rate* é a taxa de abertura de email, pelo que deverá indicar o interesse dos internautas pelo conteúdo publicado.
2. O número de emails reencaminhados ou o número de partilhas em outras plataformas de *social media* são um bom indicador da extensão da ação praticada.
3. A quantidade de cancelamentos da *newsletter* e saídas da base de dados é um bom indicador que as necessidades dos subscritores não estão a ser satisfeitas.
4. A taxa de rejeição (i.e., *bounce rate* na literatura original) poderá ser considerada como sendo a percentagem de visitantes de um site que apenas visualiza uma página do mesmo e que, por isso, não continua a utilização deste.
5. Poderá ainda ser medido o crescimento da base de dados.

De notar que métricas como a taxa de conversão ou a *clickthrough rate* poderão também ser aplicadas a campanhas de *email marketing*.

A maior parte dos autores, refere ainda que por mais medidas que se utilize, o objetivo principal da análise de eficácia e eficiência das campanhas deverá ser o aumento do retorno do investimento (ROI).

¹⁰ Denominado por *clickthrough rate* (CTR) na literatura original. Pode ser medido como sendo o rácio de cliques pelo número de impressões de um anúncio.

¹¹ Entende-se como sendo a percentagem de utilizadores que têm uma certa ação desejada, podendo ser considerado a compra de um determinado produto ou serviço como esse procedimento desejado.

¹² Um *lead* é um utilizador considerado potencial cliente, visto ter atuado de conducente à qualificação. Podem ser incluídas nestas ações os novos registo, pedidos de informações, etc.

3.4. Sumário

Neste capítulo, além da caracterização da utilização da internet e dos negócios digitais, foram identificadas as ferramentas principais do marketing digital. Desenvolveram-se cinco dimensões que se podem complementar, entre si, e ser integradas num programa de marketing holístico, sendo que a principal são os *websites*.

Um outro componente importante relativo ao marketing digital são os motores de busca nos quais se incorporam as campanhas publicitárias com lógica CPC, CPM e CPA, além das técnicas SEO que têm como objetivo o aumento da qualidade e da perceção de classificação da informação exposta. Adiantaram-se ferramentas personalizáveis os emails e a publicidade *online*, além de todas as formas de *social media* – fóruns e comunidades *online*, blogues e redes sociais – que são dependentes da participação e divulgação dos internautas.

De notar que uma das características mais importantes do marketing digital é o facto de haver a possibilidade de medição da eficiência e desempenho das campanhas e estratégias implementadas, sendo que, para tal, são utilizadas ferramentas de agregação e análise de dados para caracterizar os clientes e os seus gostos. Enunciaram-se métricas, principalmente, relativas à publicidade *online* e ao email, tendo sido incluídas como principais medidas a taxa de cliques, o número de impressões, a taxa de conversão, o número de *leads* e a taxa de rejeição. É, no entanto, de revelar que, uma grande parte dos autores refere que a medida mais importante para qualquer *marketer* deve ser o retorno do investimento.

CAPÍTULO 4 STARTUPS E INOVAÇÃO

“Even if you don’t have the perfect idea to begin with, you can likely adapt.”

Victoria Ransom, antiga co-fundadora da rede social *Wildfire Interactive*

4.1. Inovação

O termo inovação vem do latim *innovare*, que significa fazer algo novo (Marques et al., 2015), sendo que no mundo empresarial e devido ao cenário económico e social atual, tornou-se imperativo o desenvolvimento de novas soluções para satisfazer o mercado.

Apesar de estar atualmente em voga, a inovação tem vindo a ser estudada há já algum tempo, pelo que Kuczmarski (1996) apresentou a sua definição do termo como sendo uma maneira de pensar e/ou um conjunto de atitudes que permitem às organizações criarem a sua visão futura de forma a obterem vantagem competitiva. É importante referir que, como argumentam Baregheh et al. (2009), o foco e a natureza da inovação deverá ser alterada e adaptada com o passar do tempo, pelo que Kuczmarski (2003), apresenta, numa versão mais recente do seu estudo, novos componentes na sua definição de inovação e na sua receita de integração e desenvolvimento da inovação dentro das organizações.

No trabalho *“Towards a multidisciplinary definition of innovation”* (Baregheh et al., 2009), foram analisadas diversas definições de inovação provenientes de diferentes áreas de estudo, sendo que foram enumerados os seis principais atributos a ter em conta aquando da sua definição:

1. Natureza da inovação, referente à forma de inovação (novidade ou melhoria).
2. O tipo de inovação é referente ao tipo de *output* do processo de inovação (produto, serviço ou processo).
3. Estágios da inovação, traduzidos nos diversos passos referentes ao processo de inovação.
4. Contexto social inclui todas as entidades, grupos de pessoas ou sistemas envolvidos ou que tiveram influência no desenvolvimento do processo de inovação.
5. Os meios de inovação são os recursos (i.e., técnicos, criativos e financeiros) necessários e disponíveis para pôr o processo de inovação em prática.
6. Objetivo da inovação é o resultado que a organização pretende atingir.

Todos estes elementos poderão ser integrados em forma de diagrama para uma melhor visualização do processo de definição de inovação, sendo que, consoante a visão do decisor, os atributos poderão não ser definidos pela ordem de importância apresentada na figura 4.1. Estes autores clarificam ainda que, na sua opinião, a inovação é um processo com diversas fases, através das quais as organizações transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços ou processos, com o objetivo de melhorarem, atingirem novas vantagens competitivas e se diferenciarem no mercado em que estão inseridos.

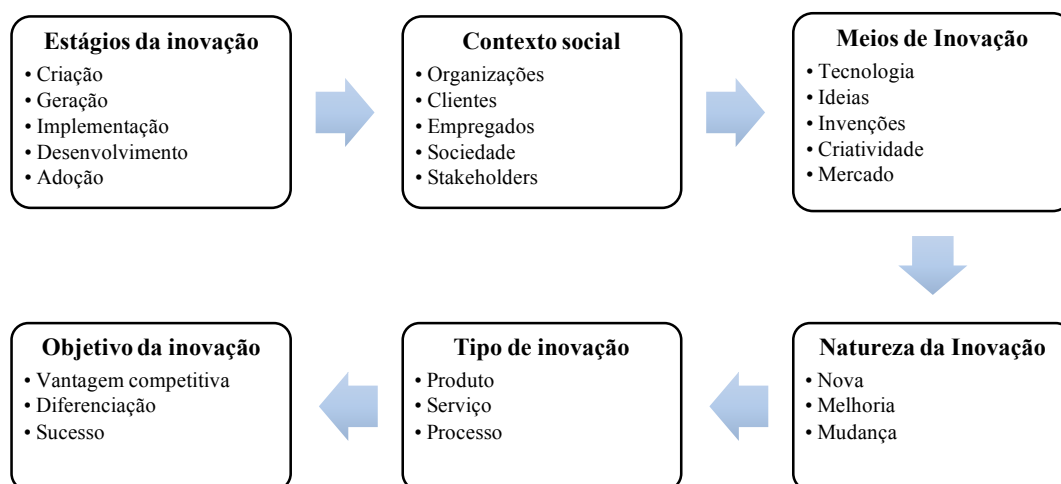


Figura 4.1 - Definição de inovação em forma de diagrama (adaptado de: Baregheh et al., 2009)

Muitos outros investigadores defendem que a inovação inclui uma grande componente de risco, pelo que, uma das fontes de oportunidade de sucesso da inovação, identificadas em *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles* (Drucker, 1984), é o fator da imprevisibilidade de resultados. Os outros fatores identificados são as mudanças na estrutura do mercado e da indústria, as alterações no desenvolvimento de novos processos, a demografia e o aumento do conhecimento e da tecnologia. Neste contexto, pode-se então utilizar o Manual de Oslo e seguir as diretivas do processo de inovação.

Numa outra obra – *The new age of innovation: driving co-created value through global networks* (Prahalad & Krishnan, 2008) –, são identificados os elementos chave para a transformação social e económica que advém da implementação de filosofias de inovação:

1. A perceção de valor passou dos produtos oferecidos ao mercado para outro tipo de soluções e experiências.

2. Nenhuma empresa tem os recursos necessários para a criação de experiências únicas e personalizadas, sendo que tem de aceder a talento, componentes, produtos e serviços através das melhores fontes.
3. Sistemas de gestão (flexíveis) são essenciais para o desenvolvimento da inovação.
4. Os recursos do ecossistema têm que ser constantemente adaptados às intenções e objetivos da organização.
5. Deverão ser desenvolvidos modelos para mais facilmente personalizar a experiência dos clientes.

Como é natural, a inovação poderá ocorrer em diversos níveis e escalas. São identificados pelo menos quatro níveis de inovação – individual, grupal, organizacional e ecológico – cada um deles com características e dimensões diferentes. Como apresentado em “Inovação, Organizações e Trabalho – Estudos de caso” (Marques et al., 2015), poderão ser dados alguns exemplos para cada nível de inovação:

Tabela 4.1 - Níveis onde a inovação pode ocorrer (adaptado de: Marques et al., 2015)

Níveis	Características	Exemplos
Individual	Características dos indivíduos que desempenham um papel crucial no processo de inovação.	Variáveis que podem explicar as ações individuais: os valores; as características pessoais; história do trabalho; ambiente familiar; padrões motivacionais.
Grupal	Características dos grupos, os quais funcionam como um micro-contexto para a inovação, fomentando o apoio social necessário para estimular a sua busca.	Variáveis a ter em conta: equipas multidisciplinares; conflito construtivo; vias de atuação não convencionais, criativas e inovadoras; papel dos líderes; cultura de grupo; sistemas de comunicação; sistemas de recompensas e incentivos; grau de partilha de informação e veracidade desta; níveis de confiança; fomento da tomada de risco e de iniciativa.

Tabela 4.1 - Níveis onde a inovação pode ocorrer (adaptado de: Marques et al., 2015) (Continuação)

Organizacional	Variáveis organizacionais fundamentais para o desenvolvimento das inovações.	Existem três tipos de variáveis: <ol style="list-style-type: none"> 1. Estruturas: as facilitadoras de inovação são as integradoras ou adhocrá-ticas¹³; as inibidoras são as mecâ-nistas, segmentalistas ou burocráti-cas. 2. Processos: fluxos de circulação de informação; influência dos detento-res do poder; tomada de decisão; li-derança; circulação da comunica-ção; disseminação e partilha de in-formação; confiança. 3. Variáveis ambientais: característi-cas da envolvente organizacional; grau de sofisticação dos consumido-res; natureza dos ciclos de vida do produto.
Ecológico	Conhecimentos do processo de difusão das inovações pe-los setores de atividade.	Busca permanente de novos produtos e pro-cessos, resultando inovações radicais que destroem o equilíbrio competitivo de uma população de organizações.

Podem também ser identificados dois tipos de inovação – inovação disruptiva e inovação sus-tentável – ambas com diferenças fulcrais no posicionamento estratégico da empresa e nível de incerteza do mercado em que esta opera.

¹³ Termo relativo à organização do trabalho, definido por Alvin Toffler, como sendo a formação de sistemas temporá-rios e adaptativos constituídos por equipas multidisciplinares e que se complementam entre si.

Inovação disruptiva

Como se poderá perceber por M. Christensen et al. (2015), entende-se inovação disruptiva como sendo o processo em que uma empresa pequena e com poucos recursos consegue competir e desafiar as grandes e já estabelecidas empresas.

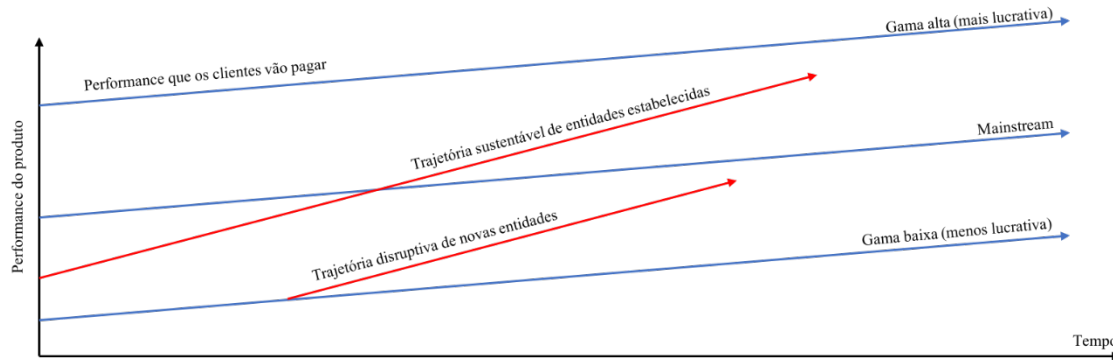


Figura 4.2 - O modelo de inovação disruptiva (adaptado de: M. Christensen et al., 2015)

É possível identificar dois principais tipos de mercados, cada um com necessidades diferentes: podem-se considerar aqueles clientes que são muito exigentes e que estão dispostos a pagar por um produto com características sofisticadas e, conseqüentemente, com um melhor desempenho; ou os clientes que não necessitam de muitas características e que, para eles, seria aceitável uma versão do produto com um menor desempenho e, conseqüentemente, mais barata. Desta forma, os autores deste estudo afirmam que as empresas já estabelecidas estão demasiado focadas em melhorar os seus produtos e/ou serviços para satisfazer as necessidades dos clientes mais exigentes (e normalmente mais lucrativos), sendo que excedem os desejos de alguns segmentos e negligenciam a importância de outros. Há então a oportunidade de novas e recém-criadas estruturas provarem ser disruptivas, ao adequarem a sua oferta a esses segmentos “esquecidos”, a novos mercados e ganharem tração no seu desenvolvimento.

Inovação sustentável

Inovação sustentável é aquela que envolve evoluções incrementais ou radicais, de modo a melhorar o desempenho dum produto ou serviço já estabelecido no mercado e apreciado pela maioria dos clientes (Christensen, Raynor, & Anthony, 2003).

As empresas já estabelecidas são as mais propícias a desenvolverem este tipo de inovação, visto que utilizam as opiniões dos seus clientes de modo a conseguirem adaptar os seus produtos para satisfazer as necessidades do mercado (M. Christensen et al., 2015). Os mesmos autores

afirmam ainda que, aquando duma luta por inovação sustentável, este tipo de empresas está numa posição de superioridade em relação a recém-criados projetos, devido à sua quantidade de recursos, processos muito desenvolvidos e poder de mercado.

4.2. Empreendedorismo

Um empreendedor era visto como um empresário, mas passou a ser associado ao conceito de inovação (Stevenson & Jarillo, 1990), pelo que poderá operar dentro de uma organização já estabelecida – denominado *intrapreneur* na literatura original – ou assumir e gerir, ele próprio, o risco de criação de uma nova estrutura (Nelson, 2012). São identificados alguns pré-requisitos para que o empreendedorismo seja bem-sucedido, pelo que, como Ries (2011) argumenta, os principais, prendem-se com a necessidade de formação de equipas motivadas e com uma forte visão do futuro, assim como a apetência para tomadas de decisão com elevados níveis de risco.

Atualmente, verifica-se, em Portugal e em algumas zonas da União Europeia (UE), elevados níveis de desemprego e crescimento anémico, pelo que a promoção do empreendedorismo [e da inovação] são consideradas como uma prioridade política na EU (Gonçalves & Pifano, 2015).

Transcrevendo essa realidade para Portugal, foi criado recentemente, pelo Governo da República, o programa “StartUP Portugal” que deverá, mais do que fomentar o espírito empreendedor, apoiar quem já é empreendedor, a assegurar a longevidade das empresas criadas e aumentar o seu impacto na criação de emprego e de valor económico. Destina-se a organizar, desbloquear e promover a partilha de benefícios, boas práticas e recursos, entender, onde há falhas regionais e setoriais e colmatar lacunas. Foca-se em três áreas de atuação: ecossistema, financiamento, internacionalização, que irão ser explicados mais à frente.

Assim, poderá constatar-se que a ideia de Peter Drucker, em afirmar que era necessária uma sociedade empreendedora, na qual a inovação e o empreendedorismo eram conceitos de aplicação continua, normais e recorrentes (Drucker, 1984), é prioritária para o desenvolvimento sustentável de uma qualquer sociedade.

4.2.1. Startups

Apesar de não haver consenso no que toca à definição de startups, são definidas, em “*The Startup Owner’s Manual - The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*” (Blank &

Dorf, 2012), de uma forma simplista, como sendo instituições que operam à procura de um modelo de negócio proveitoso, escalável e repetitivo. Em comparação, as empresas já estabelecidas funcionam com a sua estrutura e modo de operação já delineados, pelo que são necessárias capacidades, ferramentas e planos de operação diferentes, de modo a minimizar os diferentes níveis de risco e aproveitar as diferentes oportunidades.

Já Peter Thiel, no seu livro “*Zero to One - Notes on Startups, or How to build the future*” (Thiel & Masters, 2014), discute as razões de criação de startups. O autor afirma que é difícil desenvolver novas soluções em grandes organizações devido à carga burocrática e estrutura hierárquica, podendo haver conflitos com interesses mais avessos ao risco que retardariam (ou mesmo impediriam) o desenvolvimento destas novas soluções. Ainda assim, poderá haver (e há mesmo) empreendedores dentro das organizações, sendo que é fulcral o trabalho em equipa, pelo que o autor conclui que as startups podem ser definidas como sendo o maior grupo de pessoas que se consegue convencer para planear e construir um futuro novo.

Sabendo que, esse novo futuro é imprevisível e que os clientes têm à sua disposição um leque cada vez mais alargado de alternativas para satisfazerem as suas necessidades (Ries, 2011), uma maneira para desenvolver a economia, atrair investimento (estrangeiro) e reduzir o desemprego é, precisamente, reagir ao rápido passo da evolução (que está sempre a aumentar) e dedicar recursos ao desenvolvimento de um ecossistema que sirva para fomentar a criação de novas ideias e startups.

4.2.1.1. Ecossistema

Os ecossistemas empreendedores têm como objetivo o suporte da inovação e da produtividade, sendo constituídos por múltiplos elementos interativos, que, quando coordenados entre si, permitem o rápido crescimento de ideias e de startups (Acs et al., 2016), propiciando o acesso às pessoas com as qualificações certas, a tecnologia adequada, a infraestruturas modernas e a orientação especializada e personalizada.

Podem ser identificados como elementos deste tipo de ecossistemas as aceleradoras e incubadoras de startups, os *fablabs*, os *maker spaces*, as *design factories*, os *business angels* e outro tipo de investidores, as facilidades de relação com a administração pública e entidades científicas, as leis e regulações e, para além disso, os impostos. Poderá distinguir-se a diferença entre as aceleradoras e incubadoras de empresas.

Aceleradoras de startups

Segundo o artigo “*What Startup Accelerators Really Do*” (Hathaway, 2016), estas entidades têm como objetivo apoiar recém-criadas organizações em termos de orientação vocacional (através de seminários), concretamente para definir produtos, identificar segmentos de mercado promissores e gerir recursos, designadamente, capital humano e capital financeiro.

As startups que entram neste tipo de programas, fazem-no por um período de tempo determinado, normalmente de 3 a 6 meses e são aceites em grupos, pelo que se criam relações fortes entre as equipas que entraram no programa ao mesmo tempo, podendo estas vir a ser promissoras para o futuro.

Basicamente, consideram-se estes como sendo processos de rápida, imersiva e intensa aprendizagem, que pretendem acelerar o ciclo de desenvolvimento de novas empresas, comprimindo anos de aprendizagem em apenas alguns meses (Hathaway, 2016).

Incubadoras de empresas

As incubadoras funcionam como uma espécie de abrigo para as recém-criadas empresas. Segundo a *International Business Innovation Association*, estas entidades estão muito ligadas ao desenvolvimento económico da sociedade e têm, por vezes, relações com universidades e/ou centros de investigação e inovação científica. Pode-se considerar que os principais objetivos passam pela criação de postos de trabalho na comunidade, fomentar o espírito empreendedor na sociedade, acelerar o crescimento da indústria local e diversificar a economia local.

O seu modelo de negócio é relativamente simples, podendo ser traduzido numa prestação de serviços de apoio administrativo e arrendamento de espaço de escritórios e de reuniões. As empresas que são admitidas a estes espaços, são encubadas, por norma, entre 1 a 5 anos, sendo que no final deste período deverão estar prontas para enfrentar o mercado por si só (Cohen, 2013).

4.2.1.2. Financiamento

Existem diversos tipos de financiamento a startups, que, em alternativa ao crédito bancário e o *bootstrapping*¹⁴, podem ser aproveitados para receber outro tipo de apoio para além do financeiro. Podem ser destacados o *equity crowdfunding* e o *peer-to-peer*, os *business angels* e os organismos

¹⁴ Termo em inglês que se refere ao financiamento através de meios próprios.

públicos e privados de capital de risco (i.e., *venture capital*). À parte do *crowdfunding*, poderão ser consideradas as diferenças entre estes dois tipos de financiamento.

Business angels (BA)

Este tipo de investidores são normalmente investidores individuais (ou grupos de investidores individuais), que, além de disponibilizarem capital (próprio ou proveniente de um fundo), também aconselham os empreendedores na sua fase mais embrionária (Cohen, 2013). Podem ser considerados indivíduos com conhecimentos e contactos na indústria em questão, pelo que, ao deterem um cargo não-executivo na empresa, poderão ajudar a sua gestão e aumentar as possibilidades do seu desenvolvimento.

Segundo a EBAN, *The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds and Early Stage Market Players*, deverão ser considerados como “fontes de recursos pacientes e sa-gaz” durante todo o desenvolvimento da empresa, até venderem a sua participação nesta.

Venture capital

Como descrito em “*How Venture Capital Works*” (Zider, 1998), as empresas que investem com *venture capital* são consideradas capital de risco e, normalmente, investem numa startup quando esta está numa fase de crescimento e na qual o dinheiro é um elemento necessário para o seu desenvolvimento

Tipicamente, os investidores destas empresas são fundos financeiros de alto risco ou grandes organizações como companhias de seguros e/ou instituições financeiras. O modelo de negócio destas empresas passa, maioritariamente, pela compra de participação no recém-criado projeto, sendo que a ideia é investir aquando da curva ascendente de crescimento, evitando as fases de criação iniciais (quando, por exemplo, o desenvolvimento da tecnologia necessária ainda é incerto) e as fases tardias de estagnação do crescimento, caracterizadas pelo aumento da competição. Depois da estrutura ter atingido dimensão e credibilidade suficiente, é tentada a venda da participação dos investidores ao mercado financeiro em geral, através de IPO¹⁵.

¹⁵ *Initial public offering* na literatura original ou “oferta pública inicial” em português.

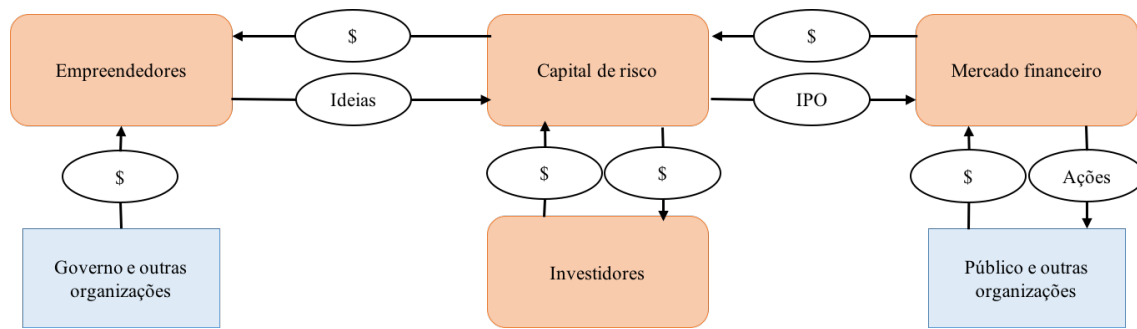


Figura 4.3 - Forma de funcionamento do capital de risco (adaptado de: Zider, 1998)

4.2.1.3. Fases de desenvolvimento das startups

Existem diversos modelos sobre o desenvolvimento das startups, pelo que se podem escolher dois deles como sendo os mais abrangentes de todas as perspetivas.

A primeira abordagem a ser desenvolvida é da opinião do *marketer* Morgan Brown, pode ser encontrada em “*5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup*” (Bass, 2015) e identifica cinco fases de crescimento e desenvolvimento de recém-criados negócios¹⁶:

1. A fase inicial relaciona-se com a procura de uma solução para um determinado problema previamente encontrado, pelo que as perguntas mais importantes a serem respondidas são: “*Que tipo de problema eu quero solucionar?*” e “*Será que a minha proposta de solução resolve este problema eficazmente?*”. Se se tiver uma resposta clara para a primeira questão e um confiante “sim” para a segunda, está-se nas condições de passar à próxima fase.
2. Pode-se denominar a segunda fase, como MVP¹⁷, ou produto viável mínimo. O objetivo desta fase é testar a hipótese de solução apresentada, com o mínimo de recursos (temporais e financeiros) possível. Para reduzir o risco aquando do crescimento, deverá ser estudado o perfil e comportamento dos consumidores, assim como a eficácia dos canais de comunicação e distribuição, de modo a adequar o produto e o modelo de negócio às necessidades do mercado.

¹⁶ Abordagem referente a negócios digitais, mas abrangente o suficiente para ser aplicada a outras indústrias.

¹⁷ *Minimal Viable Product* na literatura original ou “produto viável mínimo” aquando traduzido para a língua portuguesa. O conceito é apresentado por Eric Ries na sua obra “*The Lean Startup*”, pelo que se aconselha a sua leitura para uma melhor compreensão da sua importância.

3. Deverão ser feitas as adaptações necessárias após o estudo anteriormente referido. Este processo denomina-se por “adaptação do produto ao mercado”, e consiste na adaptação da comunicação entre empresa-cliente (ex. alteração da proposição de valor, do mercado alvo, das características do produto, etc.) e na adaptação dos canais de marketing de forma a que estes aproximem a empresa ao mercado alvo.
4. As adaptações são um processo contínuo e evolutivo, mas também é necessário que haja crescimento ao longo desse processo. A quarta fase está precisamente ligada com o crescimento do negócio e alavancagem dos recursos disponíveis, pelo que é necessário que haja uma preocupação com a sustentabilidade desse crescimento. É referida a importância do aumento da equipa especializada (ex. engenharia e *design*), de modo a serem aperfeiçoados tanto o produto, como a utilização dos sistemas de informação e a gestão de dados.
5. Após se atingir a maturidade, a taxa de crescimento começa a reduzir, pelo que, para não se atingir a estagnação, é nesta fase que se procura oportunidades de internacionalização, de fusões e de aquisições. Deverá haver sempre a preocupação pela adaptação dos produtos e/serviços às outras regiões, sendo que, se necessário, deverá ser construída uma equipa nesses locais.

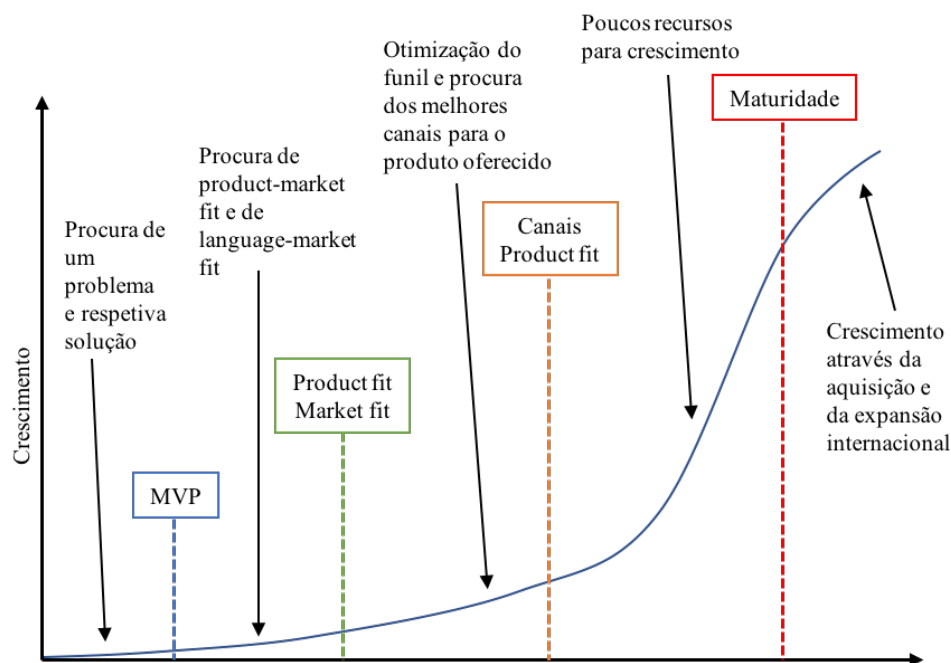


Figura 4.4 - Fases de desenvolvimento de uma startup, por Morgan Brown (adaptado de: Bass, 2015)

A segunda abordagem a referir, advém do trabalho da consultora “Startup Commons” que se baseia em seis diferentes fases evolutivas, conforme ilustrado na figura 4.5.

O progresso de uma qualquer startup começa com a clara definição da problemática a resolver e a sua proposta de solução, pelo que, nesta fase, há apenas a ambição empreendedora de vir a haver um negócio escalável. Poderá dizer-se que, há uma ideia que pode vir a gerar valor para o mercado, sendo que deverão ser respondidas (com clareza) as simples questões: “O quê?”, “Para quem?”, “Como?” e “Porquê?” (i.e., missão do projeto).



Figura 4.5 - Fases de desenvolvimento de uma startup, adaptado do trabalho da consultora Startup Commons

Deve-se, no entanto, definir a visão (i.e., objetivo último), de modo a se passar à conceção de uma clara estratégia e plano operacional para o futuro. Será também de se decidir as competências necessárias para desenvolver o projeto, pelo que é necessário a escolha dos elementos a participar na equipa fundadora. Nesta segunda fase, por haver competências multidisciplinares, poderá ser mais fácil pôr em prática o plano de ação ao se definir os *milestones* principais da construção da empresa.

A terceira fase denominada por “compromisso”, é das fases que mais recursos ocupa. A equipa escolhida deverá ser capaz de estabelecer acordos com os *shareholders* interessados e definir com eles as diferentes etapas e o respetivo uso de recursos. Além disso, é necessário que haja um produto ou serviço já desenvolvido ou que seja desenvolvido um protótipo para começar a ser testado pelo mercado.

A fase de “validação” é a segunda fase mais crítica a nível de utilização de recursos. Deverá ser feita a validação de premissas, das ideias e das soluções encontradas, sendo que em termos operacionais, são definidos os KPIs iniciais e demonstrado o potencial de crescimento e desenvolvimento do negócio através destes. Poderá ser necessário investimento por parte de entidades externas – normalmente, nesta fase prematura, apenas de *business angels* –, não só devido aos recursos (monetários) a que se terá acesso, mas também devido aos conhecimentos, contactos e experiência que poderão ajudar nas tomadas de decisão e impulsionar a organização no futuro.

Após a confirmação que o modelo de negócio desenvolvido resulta, haverá enfoque no crescimento da estrutura até agora desenvolvida. As decisões deverão ser tomadas com base nos KPIs anteriormente definidos e com o objetivo de se desenvolver a atual base de clientes. Se ainda não foi necessário investimento externo, poderá ser aproveitada a oportunidade para mais rapidamente se alavancar a estrutura e aproveitar novas oportunidades de negócio. Poderá também haver a preocupação de melhorar a qualidade dos processos, dos meios a utilizar e do capital humano.

A maturação da startup é a última fase de desenvolvimento. Nesta altura, já está mais que provado a capacidade de mobilização de recursos humanos, tecnológicos e monetários, pelo que, dependendo da visão, da missão e dos compromissos anteriormente realizados, deverá ser muito fácil a captação de investimento externo. Desta forma, a equipa fundadora e os investidores de fases anteriores muitas vezes vendem a sua participação a outros interessados, podendo, no entanto, dar-se o caso de também os primeiros permanecerem ligados à organização e acompanharem o desenvolvimento desta.

De notar que, poderão ser usadas metodologias como o “*design thinking*” ou o “funil da inovação” para mais rapidamente se desenvolverem protótipos e validar as ideias com o mercado¹⁸.

4.3. Sumário

Neste capítulo foram desenvolvidos os temas da inovação, do empreendedorismo e das startups. A inovação pode ser definida como sendo o ato de “fazer algo novo” e que crie valor, pelo que podem ser identificadas duas formas diferentes de inovar:

Tabela 4.2 - Diferença entre inovação sustentável e inovação disruptiva (adaptação de: Cooper & Vlaskovits, 2013)

Inovação sustentável	Inovação disruptiva
O problema é compreendido na sua plenitude.	O problema não é bem entendido.
Mercado existente.	Novo mercado.
Inovação melhora a <i>performace</i> e reduz os custos através de pequenas mudanças.	Inovação é dramática.

¹⁸ Estas técnicas referentes ao desenvolvimento de novas ideias, criação de novos produtos e validação de produtos no mercado não irão ser abordadas neste documento, visto não estarem no âmbito deste estudo.

Tabela 4.2 - Diferença entre inovação sustentável e inovação disruptiva (adaptação de: Cooper & Vlaskovits, 2013)
(Continuação)

O cliente apercebe-se da mudança.	O consumidor não sabe da inovação.
O mercado é previsível.	O mercado é imprevisível.
Os métodos tradicionais de fazer negócio são suficientes.	Os métodos tradicionais não resultam.

Não existe uma definição clara de startup, mas podem ser classificadas como recém-criadas estruturas que ainda estão à procura de desenvolver um modelo de negócio proveitoso, escalável e repetitivo. Atualmente, devido à evolução negativa da situação económica e social, há a necessidade de impulsionar a criação deste tipo de empresas, pelo que se tem como objetivo último atrair investimento (estrangeiro), a internacionalização de negócios nacionais e o desenvolvimento de novas soluções para o mercado.

Apresentou-se o exemplo do Governo de Portugal, que desenvolveu o programa “StartUP Portugal”, que permite expandir o atual ecossistema empreendedor em Portugal. Este tipo de ecossistema tem como base a agregação e coordenação de diversos elementos, que apoiam não só a estrutura organizacional em si, como também o desenvolvimento (técnico e pessoal) das suas equipas. Foram distinguidas as incubadoras e as aceleradoras de empresas, sendo estes os principais elementos dos ecossistemas empreendedores. O financiamento também é importante para o desenvolvimento deste tipo de estruturas, pelo que foram identificados, além do crédito bancário e o *bootstrapping*, os *business angels* e o capital de risco, como as principais fontes de recursos monetários das startups.

No final do capítulo pôde-se ainda apresentar as diversas fases de desenvolvimento de novas empresas, assim como os seus objetivos e intervenientes. Apesar dos dois estudos apresentados serem muito similares no seu fio condutor, aquele completo, pareceu ser o da consultora Startup Commons, que identifica seis fases de desenvolvimento distintas. Uma empresa começa pela idealização do problema e respetiva solução, passa pela conceção de um produto minimamente viável e a validação das suas ideias e pressupostos. Segue-se as fases de crescimento e de maturação no mercado.

CAPÍTULO 5 PROPOSTA DE MODELO

O modelo a ser proposto neste capítulo tentará ligar os conceitos de marketing e de inovação referidos nos capítulos anteriores. Serão identificados os riscos de insucesso mais relevantes das startups e, posteriormente, serão designadas algumas ferramentas de marketing para minimizar esses riscos. De notar que o modelo terá como objetivo servir de “guião” de análise e de ação para os fundadores das startups.

5.1. Modelo conceptual

O modelo de desenvolvimento temporal das startups que vai ser utilizado como referência é o da consultora “Startup Commons”, referido no capítulo anterior. Neste modelo foram então identificadas seis fases de desenvolvimento de startups e, como seria de esperar, cada uma delas é caracterizada por distintas preocupações e diferentes intervenientes, criando assim diversas ad-versidades e riscos do ponto de vista do empreendedor.

5.1.1. Risco

No contexto deste estudo, o risco é considerado como sendo a probabilidade de insucesso de uma determinada ação, ferramenta ou entidade, pelo facto de não se ter conseguido atingir os objetivos determinados. É considerado apenas o *timing* da decisão, sendo que a qualidade da decisão não será alvo de apreciação. No caso das startups, poderá existir insucesso em, principalmente, dois níveis, sendo o primeiro o nível externo, no qual se inclui o mercado e a respetiva aceitação da empresa e do produto e o segundo nível, o interno, que inclui o modelo de negócio e a determinação e capacidades da equipa como fatores determinantes.

Vai ser considerada uma escala com apenas três níveis de risco:

- Nível baixo, identificado com a cor verde, significa que há uma probabilidade de insucesso baixa, quando são aplicados recursos e esforços a determinado componente do modelo, em determinada altura. Quando esta cor é indicada, estão a ser tomadas decisões sobre os temas corretos;
- Nível médio é identificado com a cor amarela, deverá ser tomado em conta pelo facto de indicar o desvio de esforços e atenção para outros assuntos mais relevantes, pelo que, se

houverem ainda situações pendentes sobre um determinado tema, deverão ser resolvidas o mais rápido possível;

- Nível elevado, cor vermelha, indica que a probabilidade de insucesso do projeto é alta quando há recursos e esforços aplicados a determinado componente do modelo em determinada altura. Significa então que há decisões a serem tomadas fora de tempo ou numa altura indevida;

5.1.2. Componentes

Foram considerados como sendo os componentes do modelo proposto, os componentes do *marketing mix* original¹⁹: “*Product*”, “*Price*”, “*Promotion*”, “*Place*”. Assume-se que as decisões sobre cada componente deverão ser realizadas em *timings* diferentes (i.e., em fases de desenvolvimento diferentes), pelo que se organizou, em termos temporais, a importância das decisões e da aplicação de recursos consoante a fase de desenvolvimento e o componente em questão. Esta ligação temporal, apresentada na figura 5.1, é caracterização mais consensual adotada pela maioria das organizações.

	Ideia	Conceito	Compromisso	Validação	Escala	Maturação
“Product”						
“Price”						
“Promotion”						
“Place”						

Figura 5.1 - Organização de esforços e aplicação de recursos ideal, organizada em termos temporais, dependente da fase e do componente do modelo proposto.

¹⁹ Rever págs. 20-22 do capítulo 2.

Logicamente, as questões relacionadas com o produto deverão ser solucionadas em primeiro lugar. Dúvidas sobre a forma e funcionalidades (básicas) do produto são discutidas a partir da idealização do produto, pelo que os problemas com os detalhes, o *design* e a personalização são tratados mais na fase de compromisso e/ou de validação. Pode-se dizer que, apesar de se ter que estar constantemente a atualizar o produto às condições do mercado, as grandes decisões, que requerem uma grande quantidade de recursos (temporais e monetários), deverão ser feitas na fase inicial. Desta forma, as preocupações com o componente “*Product*” deverão existir apenas até ao início da fase em que o negócio e a estrutura começam a escalar.

Aquando da idealização do conceito, da mensagem que se quer transmitir com o produto a ser desenvolvido, começará a ser pensado o componente “*Price*”. Existem diversas estratégias de preço, pelo que se deverá pesquisar sobre o preço praticado pela concorrência – produtos concorrentes e substitutos –, além de se posicionar, no mercado, o nosso produto e conceito e, desde o início, tentar definir a estrutura de custos da empresa. Desta forma, considera-se que deverá haver uma atualização deste componente até ao negócio e a organização começarem a crescer, mesmo após ter havido a validação das ideias, dos pressupostos e do modelo de negócio.

O componente “*Promotion*” deverá começar o mais cedo possível, após a definição do conceito e em vias de concluir o MVP. A imagem do produto e do conceito é extremamente importante, pelo que o empenho da equipa e as estratégias e ferramentas utilizadas influenciam o desenvolvimento futuro do negócio. Deverá haver esforços de promoção do produto e do conceito até à fase de maturação da organização, sendo que os sentimentos de confiança e de apreciação do mercado é que sustentam evolução da empresa.

Deverá ser pensado a melhor forma de disponibilizar o produto para o mercado antes do início da fase de validação, para que haja um planeamento e estratégia prévia caso o negócio tenha sucesso. As decisões mais importantes deverão ser feitas durante a fase de validação, de modo a que, na fase de escala, se passe por menos dificuldades e se consiga alavancar os recursos aplicados de forma mais rápida. Pelo facto de o mercado estar em constante mudança, deverão também ser constantemente equacionadas novas formas de contacto com o mercado.

5.1.3. Formulação do modelo

Ao se conseguir interligar os níveis de risco de insucesso do desenvolvimento da organização com as respetivas fases de desenvolvimento das startups e os componentes anteriormente identificados, identifica-se a “matriz risco das fases de desenvolvimento das startups”. Enquanto que

na figura anterior, apenas se identificou as decisões de cada componente em termos temporais, nesta matriz, deverá ser tomado em conta a possibilidade de atrasos não nas decisões, mas sim na execução do que foi decidido.

A cor encarnada significa que as decisões (e execução) de um qualquer componente não deveriam ser feitas naquela altura, pelo que se estão a consumir recursos (preciosos) para executar outras tarefas mais importantes. Como consequência prática na estratégia de desenvolvimento da organização, poderão ser essencialmente duas, sendo que os atrasos em determinadas atividades e o atraso do *time-to-market* poderão influenciar o mercado, os investidores e outros *stakeholders* da organização.

	Ideia	Conceito	Compromisso	Validação	Escala	Maturação
“Product”	Pesquisa Criação			Introdução Recolha de dados	Recolha dados	
“Price”		Pesquisa	Pesquisa Criação	Introdução Recolha de dados	Recolha dados	
“Promotion”		Pesquisa		Pesquisa Criação Introdução	Recolha de dados Melhoria Expansão	
“Place”			Pesquisa	Pesquisa Criação	Introdução Recolha de dados	

Figura 5.2 - Matriz risco das fases de desenvolvimento das startups

O amarelo é o nível de risco intermédio, sendo que neste caso se poderá explicar como sendo as folgas nas decisões e execução de atividades relativas a determinado componente. É de notar que os componentes “*Product*” e “*Price*” têm as menores folgas, pelo que se podem considerar as fulcrais para o ganho de tração da organização no mercado.

Por último, a cor verde é aquela que apresenta o menor nível de risco de insucesso, sendo esta a cor a ser respeitada aquando do desenvolvimento das atividades de qualquer um dos componentes do modelo.

Cada componente em cada uma das fases de desenvolvimento tem a necessidade de atividades específicas. Identificou-se, juntamente com os representantes das empresas alvo dos casos de estudo, as atividades de “pesquisa”, “criação física” – no sentido de executar e/ou materializar as decisões e tarefas a realizar – e “introdução no mercado”, como aquelas mais importantes nas três primeiras fases de desenvolvimento. Apesar de a atividade de pesquisa ser intemporal havendo a necessidade de a executar permanentemente, a “recolha de dados”, a “melhoria” e a “expansão” da estrutura e do negócio, são as mais importantes a partir da fase de validação até à fase de maturação.

Neste seguimento, escolheu-se continuar a desenvolver a terceira linha da figura 5.2 – identificada por um retângulo azul –, por duas razões:

1. Em conferência com os representantes das empresas, chegou-se à conclusão que o marketing digital estaria mais ligado ao P de “*Promotion*” em comparação com os outros 3Ps do marketing mix original;
2. É o P que inclui todas as atividades anteriormente referidas, sendo aquele mais completo a nível de ocupação de recursos.

Passando então para um plano puramente digital, criaram-se as “matrizes base” das fases de desenvolvimento das startups. Nestas matrizes ligaram-se as tarefas e os componentes anteriormente identificados com as ferramentas do marketing digital²⁰. Cada ferramenta de marketing tem um *timing* certo para ser pensada e posta em prática, pelo que também se pode associar um nível de risco de insucesso a cada tarefa a executar e a cada ferramenta de marketing digital consoante a fase de desenvolvimento em que a empresa está posicionada.

Além das cores anteriormente identificadas, pode-se distinguir ainda a cor cinzenta. Esta cor tem como significado a não existência de correlação entre a ferramenta, a atividade e a fase de desenvolvimento identificadas. Por exemplo: a introdução das páginas de *social media* no mercado é impossível controlar, pelo facto de estas ficarem automaticamente ativas aquando da sua criação; os motores de busca só serão utilizados para pesquisa, sendo que outras funcionalidades relativas a esta ferramenta são as técnicas de SEO e a implementação de *search ads*; não poderão haver atividades como a pesquisa, nem a criação de técnicas de SEO, pelo que estas técnicas ou

²⁰ Rever págs. 34-40 do capítulo 2.

são implementadas ou não o são; ou ainda que os *search ads* a implementar são comprados aos motores de busca, sendo que a sua idealização, criação e melhoria é impossível.

De notar que além do estudo do mercado e do comportamento e gostos dos clientes, as métricas relativas às ferramentas de marketing digital deverão ser utilizadas e analisadas em todas as fases. Poderão ser determinadas as métricas e os respetivos objetivos a atingir, de modo a que a utilização das ferramentas seja adequada à sua eficácia e penetração no mercado. De qualquer modo, a utilização das métricas não influencia o nível de risco das ferramentas nem a atividade a que se destinam.

Na fase inicial de idealização do projeto, o foco das tarefas deverá ser a pesquisa, sendo que as ferramentas a utilizar para tal são aquelas assinaladas a verde na figura 5.3. Não deverá haver ainda a preocupação de constituição de site institucional com informações relevantes sobre a ideia, nem a criação de um email para comunicação com terceiros.

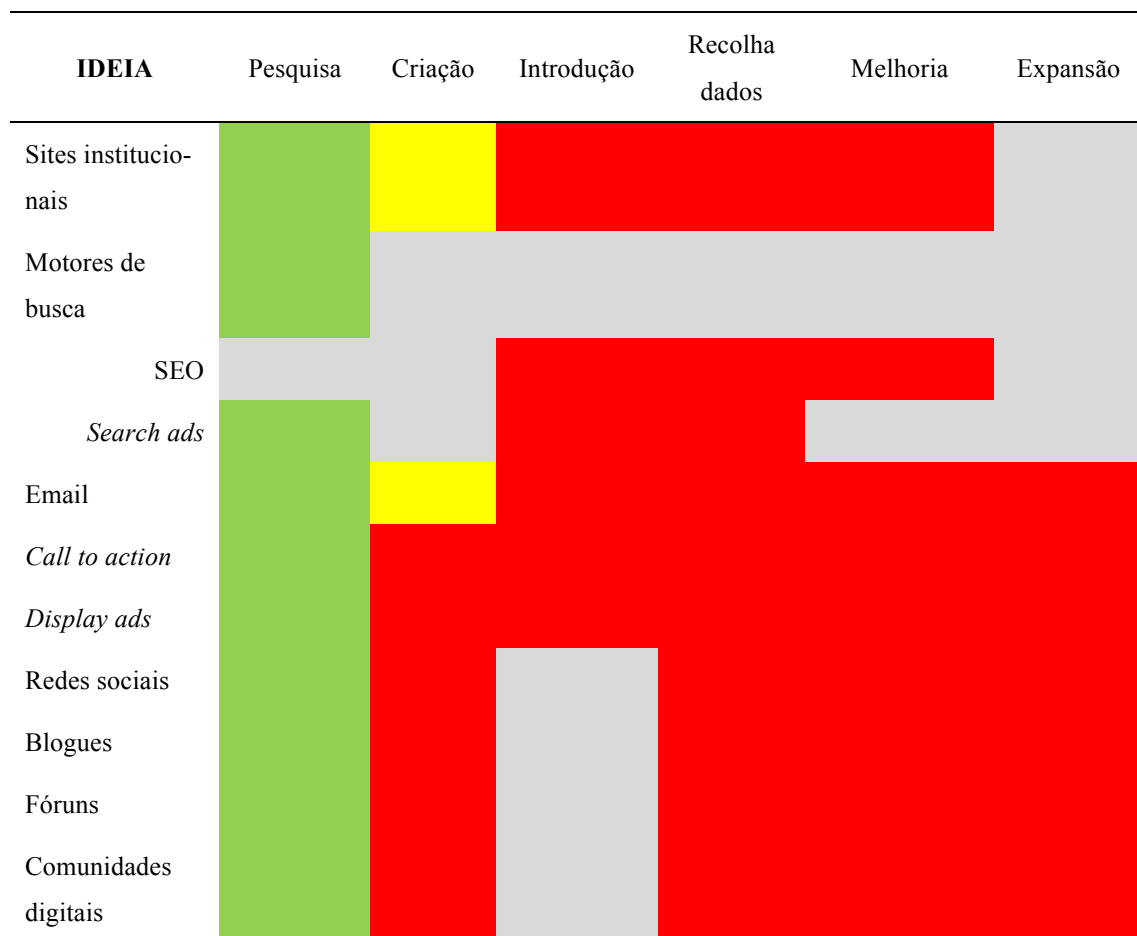


Figura 5.3 – “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Ideia”

A figura 5.4 é relativa à idealização e formalização do conceito. Nesta fase, a atividade de pesquisa deverá ser sempre realizada. Além dessa atividade, começar-se-á a criar o site institucional e plataformas de comunicação com o mercado como o email e as páginas nas redes sociais. De notar que, a partir do momento de lançamento destas plataformas de comunicação, haverá a necessidade de recolher e analisar os dados referentes as estas ferramentas. Por esta razão, não há a capacidade de participação em muitas outras formas de *social media*, sendo que, se deverá proceder com cautela em termos de atribuição de recursos a estas atividades. É importante referir que ainda não é altura de lançamento do site institucional, pois este poderá ser alvo de pequenas modificações aquando da adaptação das ideias e do conceito.

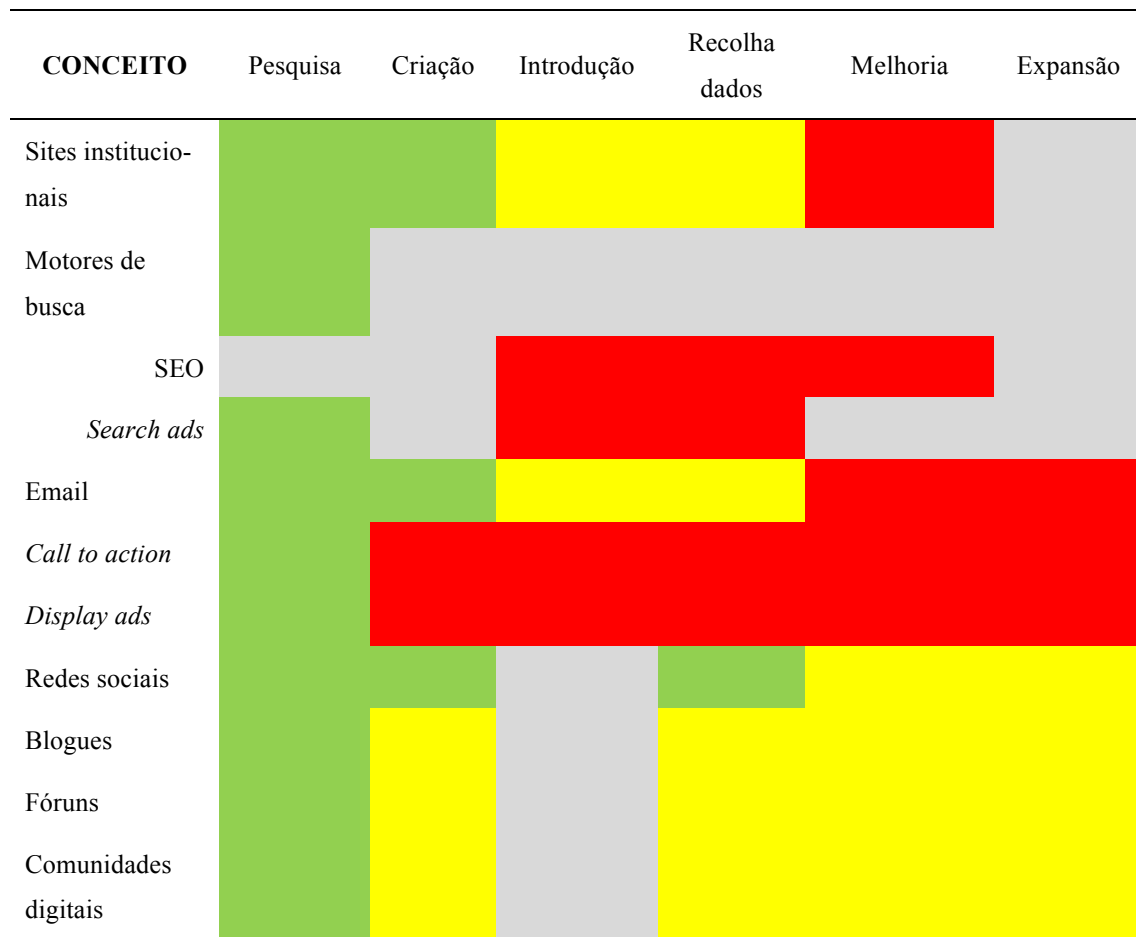


Figura 5.4 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Conceito”

Na fase de compromisso, representada pela matriz base na figura 5.5, deverá haver foco, não só no lançamento e promoção do site institucional, como também na estratégia das mensagens de email – relacionadas essencialmente com a quantidade e qualidade do conteúdo e a frequência

das mensagens –. Já deverá haver capacidade para participar noutras plataformas de comunicação como os blogues, os fóruns ou outro tipo de comunidades digitais, assim como a preocupação de recolha e análise dos dados agregados por todas estas ferramentas. Distinguem-se as redes sociais pelo facto de necessitarem uma atenção especial e uma atualização de conteúdos constantes, sendo que não deverá haver o foco apenas numa única rede social. Apesar dos *display ads* e das mensagens *call to action* serem idealizados e criados nesta fase, ainda é muito cedo para os lançar no mercado. Mais uma vez, é importante referir que a atividade de pesquisa também está presente nesta fase.

COMPRO-MISSO	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Sites institucionais						
Motores de busca						
SEO						
Search ads						
Email						
Call to action						
Display ads						
Redes sociais						
Blogues						
Fóruns						
Comunidades digitais						

Figura 5.5 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Compromisso”

A fase de validação é considerada a fase mais importante e morosa das startups e é também aquela onde deverá haver uma enorme coordenação de recursos e esforços, pelo facto de estes serem ainda muito limitados. Como se pode ver pela figura 5.6, todas as ferramentas relativas ao marketing digital já deverão ter sido criadas, sendo que o risco de ainda se estar a desenvolver

algumas delas é extremamente elevado. Com o objetivo de comprovar as ideias, soluções, metodologias e pressupostos, tem de haver uma exaustiva recolha e (posterior) análise e interpretação de dados de todas as ferramentas digitais utilizadas. Deverão também ser postas em prática ações de melhoria de comunicação, de qualidade e quantidade de conteúdos, assim como técnicas de expansão de bases de dados e participações em outras plataformas de comunicação. Em termos de publicidade *online* – *call to action* e *display ads* – as empresas deverão estar preocupadas com a necessidade constante de atualização de imagem, pelo que se terá que criar recorrentemente novos anúncios desse género. A atividade de pesquisa deverá também ser continuada.

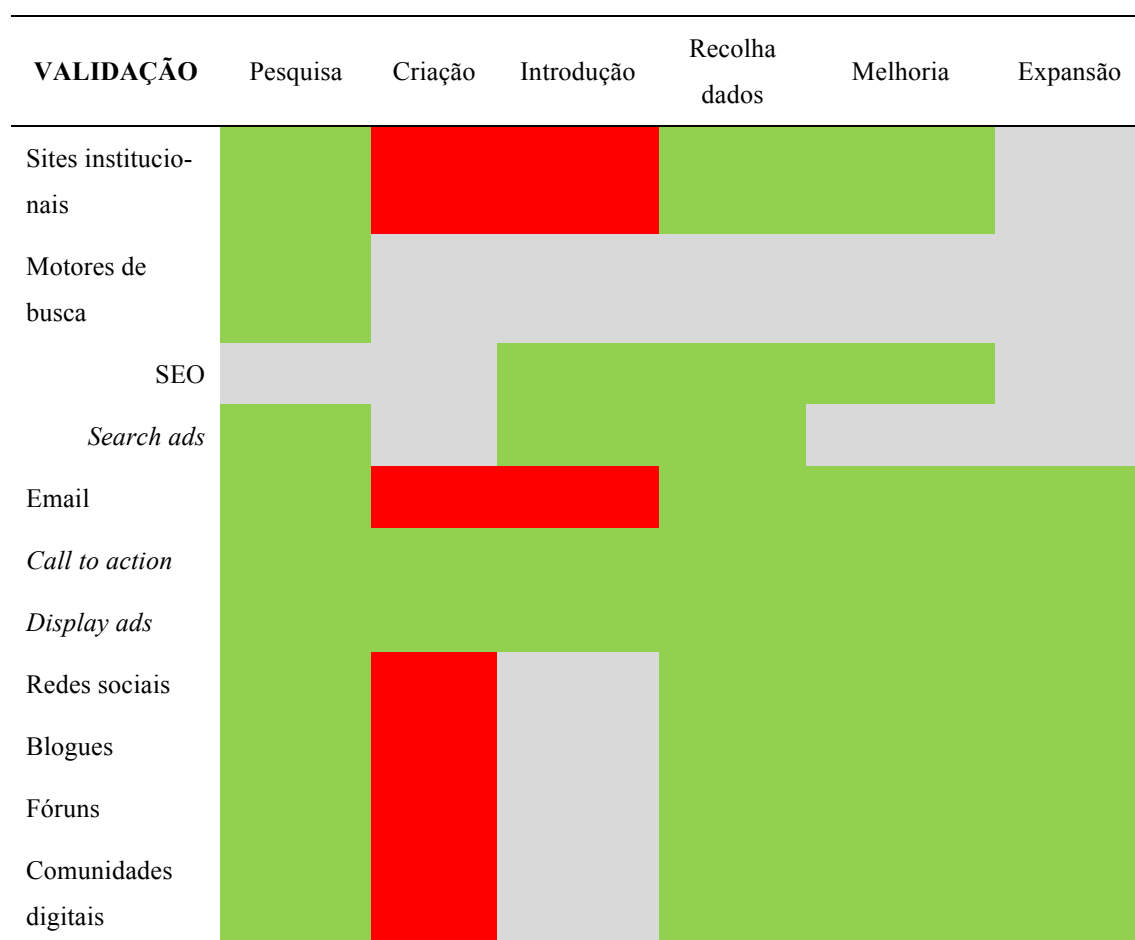


Figura 5.6 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Validação”

Se tudo correr bem, a estrutura até aqui montada tem a capacidade de escalar, em termos de volume de negócio e de reconhecimento do mercado. Como tal, não será necessária a implementação de novas ferramentas de marketing, pelo que se considera que, a criação e introdução no mercado de qualquer uma das ferramentas enunciadas, seja de alto risco em termos de ocupação

e consumo dos recursos disponíveis. Toda a atenção deverá ser dada à recolha e interpretação de dados, assim como à melhoria do conteúdo e expansão da base de clientes, de *leads* e das conversões.

ESCALA	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Sites institucionais						
Motores de busca						
SEO						
Search ads						
Email						
Call to action						
Display ads						
Redes sociais						
Blogues						
Fóruns						
Comunidades digitais						

Figura 5.7 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Escala”

Na última fase, referente à maturação e representada pela figura 5.8, já está mais que provado o sucesso da estratégia e necessidade do produto ou serviço disponibilizado ao mercado. Desta forma, não deverá haver a necessidade de participação em novas plataformas de comunicação, mas apenas no aumento da base de contactos e do número de clientes. A criação e introdução de qualquer uma das ferramentas já está extremamente atrasada, mas deverá haver sempre a preocupação em melhorar o conteúdo disponibilizado, melhorar a forma de comunicação com o mercado e melhorar a recolha e forma de analisar os dados de cada uma das ferramentas utilizadas.

MATURAÇÃO	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Sites institucionais						
Motores de busca						
SEO						
Search ads						
Email						
Call to action						
Display ads						
Redes sociais						
Blogues						
Fóruns						
Comunidades digitais						

Figura 5.8 - “Matriz base” da fase de desenvolvimento “Maturação”

Para se conseguir aplicar este modelo a diferentes casos, deverão ser completadas as tabelas consoante as características de cada caso. As tabelas deverão ser utilizadas em termos comparativos – entre as do modelo proposto e de cada empresa – para que se possa, posteriormente, melhor visualizar a situação de cada organização e delinear uma estratégia para colmatar os desvios.

De notar que, para que o modelo descrito seja aplicado, é necessário que as startups estejam dispostas a investir os seus recursos nas ferramentas de marketing digital anteriormente referidas e na recolha e análise de dados consequentes do seu uso. De certa forma, as ferramentas mais básicas são o site institucional, o email e a participação nas redes sociais, mas mesmo assim, é necessário haver uma coordenação e investimento de recursos alargado (principalmente de tempo), para que as medidas sejam eficazes. Deste modo, a equipa não se deve concentrar apenas

no desenvolvimento do produto e no sistema de gestão a implementar na organização, mas também num sistema de comunicação direta com o mercado, de forma a direcionar os seus esforços mais corretamente.

5.2. Prova de conceito

De modo a se realizar a prova de conceito do modelo proposto, foi apresentado este estudo a diversas startups através dum questionário. O objetivo desta atividade foi o posicionamento das empresas nas matrizes propostas e a consequente prova das ideias apresentadas.

5.2.1. Metodologia

Em primeiro lugar, foi necessária a realização de uma pequena pesquisa sobre a diversidade e realidade das startups a operar em Portugal, de modo a se escolher o trio de startups às quais se destinou o questionário. Depois da cuidada seleção, entrou-se em contacto com as empresas WizPlug, EZPZ Portugal e Marketing by Email, para se propor a participação na prova de conceito deste estudo.

Após realizada uma pequena entrevista que incluía a realização do questionário a um representante de cada uma das empresas selecionadas, houve a necessidade de executar uma cuidada análise das respostas fornecidas, de modo a se definir as características²¹, atividades e tarefas executadas por cada uma das empresas. Comparou-se a realidade com as matrizes anteriormente apresentadas e, no final deste processo, todos os desvios foram devidamente classificados consoante o seu nível de risco (com cores verde, amarelo ou vermelho).

Como explicado aos representantes das startups participantes neste estudo, o objetivo último da aplicação deste modelo é então que se identifiquem, para as fases de desenvolvimento seguintes, as ferramentas e as respetivas atividades a executar, de modo a que o risco de insucesso das atividades de marketing da organização seja o mais reduzido possível.

²¹ Como por exemplo: a fase de desenvolvimento atual, o tipo de operações e ferramentas de marketing que são utilizadas, as atividades que a empresa realiza fora do contexto do marketing digital, etc.

5.2.2. Empresas

O modelo proposto foi aplicado em três startups distintas, todas elas com mercados e produtos diferentes, em fases de desenvolvimento diferentes, mas que respeitam o pressuposto anteriormente apresentado de gastarem o mínimo de recursos no desenvolvimento e aplicação de ferramentas de marketing digital ao seu negócio.

Wizplug

A WizPlug é uma startup, criada no ano de 2013 e que tem como objetivo o desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas personalizadas e com um design inovador. Pode-se considerar como sendo uma empresa de consultoria e engenharia, com um elevado *know-how* em design de circuitos e microssistemas e que analisa e desenvolve sistemas de controlo automatizados.

Recentemente, a empresa desenvolveu e lançou no mercado o dispositivo Sesamum Smart SoC. Este aparelho tem como principal função a gestão e controlo de acessos de qualquer porta ou portão, podendo ser facilmente montado e ligado a um dispositivo móvel. A ligação do dispositivo ao utilizador final é realizada através da tecnologia WiFi, com a interface numa aplicação móvel, pelo que a capacidade de memória permite ao Sesamum o armazenamento de dados de cada utilizador e assim uma maior segurança nos acessos.

A empresa iniciou há pouco tempo os primeiros contactos com o mercado, pelo que está ainda numa fase embrionária. A própria equipa tem a sensação que se demorou muito a desenvolver o Sesamum – quase três anos – pelo que esperam não ter perdido a oportunidade de negócio. Apesar de haver ainda dúvidas relativamente ao compromisso de alguns elementos da equipa para com o projeto, a organização até aqui montada pretende tentar comercializar o seu único produto até aqui desenvolvido. Até esta fase a empresa tinha realizado apenas trabalhos de consultoria, mas pretende mudar o foco do negócio.

EZPZ Portugal

“Depois do sucesso que teve nos EUA, a EZPZ chega a Portugal com missão de melhorar a vida de todos os pais, transformando as refeições em momentos de diversão.”²²

A empresa introduziu no mercado o seu conceito inovador de prato e individual para crianças integrados numa só peça, sendo que rapidamente ganhou visibilidade, tração, clientes e vendas nos EUA, local onde se lançou o negócio e se fundou a startup. Isto aconteceu tão rapidamente,

²² Referência do site da empresa ezpz.pt.

não só pelas características de resistência, fácil arrumação e fácil transporte do produto, mas também porque apresentou uma grande aceitação no programa de televisão americano Shark Tank que, desde então, impulsionou a empresa a nível mundial.

Em Portugal, a EZPZ lançou-se muito recentemente, apresentando-se com um portefólio de três produtos diferentes, cada um deles com uma extensa variedade de cores. O produto disponível é feito num silicone multirresistente, que pode ser lavado na máquina de lavar loiça e utilizado no forno e no micro-ondas, hipoalergénico livre de BPA, PVC, ftalatos e chumbo, não permitindo o crescimento de fungos, bolores e bactérias. Por estas razões e por ser desenhado para aderir totalmente à superfície lisa da mesa, estes individuais têm tudo para ser uma grande ajuda para as famílias portuguesas e um sucesso de mercado em Portugal.

A EZPZ, em Portugal, está numa fase de expansão do negócio, pelo que precisou de um parceiro que conhecesse o mercado português. Agregou-se à empresa de comunicação Outdare e juntos planearam uma estratégia para dar a conhecer os produtos ao mercado, reconhecer os potenciais clientes e compradores e, acima de tudo, começar a comercializar. A organização assume encontrar-se neste momento numa fase crítica da sua operação, sendo que se não encontrar parceiros de negócio num futuro próximo ou as vendas aumentarem num volume considerável, a empresa terá de desistir do mercado português.

Marketing by Email

A Marketing by Email é uma empresa brasileira, sediada na cidade de São Paulo, especialista em marketing digital. Os serviços oferecidos por esta startup são, principalmente, os de gestão do email marketing e das páginas das redes sociais – Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, entre outras –, assim como a medição de KPIs previamente definidos com o cliente. Poderá haver ainda algum cliente que tenha o seu site institucional administrado pela equipa da Marketing by Email.

A equipa é liderada pelos três elementos fundadores: o primeiro, especialista em email marketing, afiliação e redes sociais; o segundo, especialista em *search* e *display ads*, assim como o branding, design e *ecommerce*; o terceiro elemento é o elemento gestor da empresa, que trata não só do dia-a-dia empresarial, mas também dos investimentos a serem realizados. Com eles têm uma equipa de colaboradores alargada que fazem com que a empresa trabalhe vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, trezentos e sessenta e cinco dias por ano.

Os clientes desta startup encontram-se maioritariamente no continente americano (América do Sul e EUA), sendo que a equipa de gestão pretende alargar o seu mercado. Assim, considera-se que a empresa está numa fase de expansão do seu negócio, executando uma estratégia muito bem

planeada para uma primeira abordagem ao mercado português. Há também uma preocupação de aumentar o *know-how* e as áreas de negócio da empresa, como por exemplo o planeamento e criação de produtos como *ebooks* e *audiobooks*, pelo que poderá atrasar o seu crescimento no mercado português.

5.2.2.1. Questionário e a sua realização

O questionário apresentado às empresas era composto por cinco perguntas e tinha como objetivo a caracterização da utilização e da importância dada às ferramentas de marketing digital na estratégia e nas operações diárias de cada uma das empresas entrevistadas. Como se pode avaliar pelo Apêndice II, tentou-se construir um questionário o mais conciso possível, de modo a facilitar não só as respostas por parte das empresas, como também a análise dos dados. Pelo facto de o questionário ter sido realizado em paralelo com uma pequena entrevista, achou-se não ser necessário a introdução sobre o modelo no cabeçalho do documento do questionário.

De notar que as empresas divulgaram as suas estratégias e os seus objetivos durante a entrevista, pelo que o questionário não incluía perguntas dessa natureza.

A primeira pergunta do questionário foi saber em que fase de desenvolvimento as respetivas startups se encontram. Nas seis respostas de escolha múltipla possíveis, referentes às seis fases de desenvolvimento anteriormente identificadas, apenas uma poderia ser selecionada pelo inquirido. Apesar de a transição entre as fases ser dúbia, a aplicação deste modelo requer um claro conhecimento da empresa para se realizar uma autoavaliação convicta. Conseguiu-se assim filtrar qual a matriz da situação atual da startup a construir.

Na segunda e terceira perguntas, as empresas eram questionadas sobre as ferramentas de marketing digital que utilizam. A segunda questão seria para identificar quais as ferramentas de marketing digital em utilização e a terceira seria relativa à importância estratégica das ferramentas (sendo 1 a importância mínima e 3 a importância máxima). Desta forma, puderam ser identificadas quais as linhas das “matrizes base” se utilizavam e que, quanta maior a importância dada a determinada ferramenta, maior seria o seu consumo de recursos.

A quarta pergunta era referente às atividades a realizar em cada uma das ferramentas anteriormente identificadas. Expôs-se as seis atividades identificadas nas colunas das matrizes do modelo e numerou-se todas elas para uma mais fácil e rápida seleção. Assumiu-se que, quando uma atividade era escolhida, todas as outras antecedentes a essa já tinham sido realizadas.

A quinta pergunta não estava diretamente ligada à aplicação do modelo, mas sim ao ambiente externo e interno percebido pelas próprias empresas. Através da identificação dos diferentes riscos de insucesso de uma respetiva startup, pode-se então construir, mais facilmente, um plano estratégico e operacional para o futuro desenvolvimento dessa empresa em concreto.

Após recolhidas as respostas às cinco perguntas *supra* explicadas, pôde-se então desenvolver a matriz atual de cada uma das empresas e, posteriormente, comparar os desvios com aquela determinada como base do modelo.

5.2.2.2. Análise de resultados

Após terem os seus objetivos definidos, as três empresas responderam ao questionário como forma de introspeção, pelo que se obteve resultados da aplicação do modelo muito interessantes.

Wizplug

Esta empresa enquadrou-se na fase de desenvolvimento “Compromisso”, sendo que o representante da organização constatou que haveria ainda problemas com a entrega da equipa ao projeto.

Em termos das ferramentas de marketing digital em utilização, foi assinalado o site institucional como a ferramenta mais importante, de nível de importância três. Foi também criada uma página na rede social Facebook, no passado ano de 2015, mas não foi dada grande importância à sua continuidade. O seu nível de importância é o mais baixo de todos, tendo apenas 21 seguidores e nenhum conteúdo publicitado à data de criação deste documento. Houve ainda, no início do projeto, a utilização de técnicas SEO de modo a se criar não só os nomes da empresa e da marca, como também os seus respetivos logótipos. Assim, a matriz atual da WizPlug seria:

ATUAL	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Site institucional						
SEO						
Redes Sociais						

Figura 5.9 - Matriz risco atual da WizPlug

Comparando com as matrizes base apresentadas no capítulo 5.1.3, referentes à fase de desenvolvimento “Compromisso” e “Validação”, podem-se identificar muitas discrepâncias para a situação atual da empresa.

Uma observação a fazer para estes resultados é o facto desta organização não dar grande importância às potencialidades da internet. Apenas o desenvolvimento do site é importante para a estrutura da organização, servindo não só de plataforma de comunicação, mas também de plataforma de venda. A página do Facebook deixou de ser atualizada e, além disso, não está a ser atualmente utilizada qualquer técnica de SEO. De notar ainda que não é feita qualquer recolha de dados em nenhuma das ferramentas utilizadas.

De modo a que a WizPlug consiga ter uma maior alavancagem no mercado, poderia ser dada uma maior importância, pelo menos, às redes sociais e a outras comunidades digitais. Sou da opinião que, o facto de a estrutura não estar completamente comprometida com o projeto evita o desenvolvimento dos processos internos e a organização dos recursos disponíveis, pelo que, de outro modo, não poderão ser aplicados este tipo de ferramentas. Se, porventura, a WizPlug decidir comercializar o Sesamum Smart SoC com mais ímpeto, esta poderia vir a ser uma forma rápida e eficiente de dar a conhecer o produto ao mercado, mesmo que haja sempre o risco de se perder a oportunidade para fazer negócio. Quanto às técnicas de SEO, não deverão ser precisas num futuro próximo. Esse trabalho foi muito bem feito no início, tendo sido escolhidos os nomes que mais se destacam em qualquer pesquisa, pelo que o link para o site da empresa está sempre em primeiro (ou nos primeiros) lugar.

EZPZ Portugal

A EZPZ Portugal vê-se numa posição de “Validação”, apesar de nos EUA estar na fase de “Crescimento”. Esta diferença advém do facto de o produto nunca ter sido vendido em Portugal, nem sequer na Europa, pelo que a empresa sentiu a necessidade de estudar o mercado, perceber os seus potenciais clientes e se a oferta atual era aceite pelo mercado português.

Para a entrada neste novo mercado, esta organização aliou-se à agência publicitária Outdare, para ter uma melhor perspetiva do mercado nacional. Formou-se uma estratégia de comunicação digital e definiu-se as ferramentas digitais a utilizar.

De um modo geral, são apenas utilizadas três ferramentas de comunicação digital, todas elas de extrema importância. O site institucional, que é utilizado como principal plataforma de venda, é o elemento de maior importância, pelo que na escala numérica do questionário foi atribuído um três. As páginas das redes sociais – Facebook e Instagram – são o outro elemento classificado

com o grau de importância máxima, pelo que são usados como plataforma principal de comunicação, interação e de reconhecimento do mercado direcionando os (potenciais) clientes para o site. Ao email marketing foi atribuída a importância dois, sendo menos importante na estratégia de comunicação em comparação com as outras duas ferramentas.

ATUAL	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Site institucional						
Email						
Redes Sociais						

Figura 5.10 - Matriz risco atual da EZPZ Portugal

Não existem muitas diferenças entre a matriz base referente à fase de desenvolvimento em questão e a matriz da situação atual da empresa, devendo-se este facto à parceria com a agência de comunicação, especialista neste tipo de ferramentas. A única alteração na matriz atual é relativa à atividade “introdução”, pelo que esta atividade foi, e continua a ser utilizada em todas as ferramentas à disposição da empresa. A estrutura está numa fase ainda muito embrionária da sua atividade aqui em Portugal, sendo que usa as três formas de comunicação para introduzir novo conteúdo relativo aos produtos e ao negócio. É ainda importante referir que não são precisos investimentos em técnicas de SEO porque a equipa americana já o realizou (e continua a realizar).

Relativamente a melhorias para a estratégia futura, não foram identificadas quaisquer alterações neste eixo de desenvolvimento. Pelo facto de a empresa estar associada a um parceiro especialista no ramo digital, conseguiu gerir os seus recursos ao aplicá-los nas ferramentas que, para o seu negócio, faziam mais sentido. As tarefas estão muito bem planeadas e distribuídas por ambas as partes, pelo que todo o conteúdo é lançado pela agência de publicidade e toda a interação com os internautas é feita pelos membros da equipa da EZPZ. O site é atualizado consoante as necessidades e *feedback* dos clientes, sendo que toda essa manutenção é feita pela Outdare.

Marketing by Email

A Marketing by Email enquadrrou-se na fase de “Crescimento” e escala do negócio, pelo que foi identificado como principal objetivo, a concretização de novas parcerias, entrada em novos mercados e crescimento da estrutura atualmente existente.

Como seria de esperar, sendo esta uma startup especializada em marketing digital, são usadas todas as ferramentas relativas a este tema. As que a empresa considera como sendo as mais importantes, não só para o seu negócio, mas também para os seus clientes, são o site institucional, o email e as páginas nas redes sociais. Em segundo plano, são consideradas as participações em comunidades digitais, fóruns e blogues, assim como as técnicas de SEO e os *search ads*. As formas de comunicação menos importante são os botões *call to action* e os *display ads*.

ATUAL	Pesquisa	Criação	Introdução	Recolha dados	Melhoria	Expansão
Site institucional						
Motores de busca						
SEO						
<i>Search ads</i>						
Email						
<i>Call to action</i>						
<i>Display ads</i>						
Redes sociais						
Blogues						
Fóruns						
Comunidades digitais						

Figura 5.11 - Matriz risco atual da Marketing by Email

Não existem muitas diferenças entre a matriz relativa à situação atual da Marketing by Email ou a matriz base da fase de desenvolvimento “Escala”. Apenas pequenas alterações compõem o leque de melhorias identificadas pela empresa, sendo que a relativa à atividade “pesquisa” é tida como a de maior importância. Como indicado nas matrizes base, é necessária uma constante pesquisa de mercado, relativa aos clientes e concorrentes, pelo que a empresa não toma esse tipo de cuidados quando visualiza algum *search ad*. A empresa é também defensora da melhoria das condições de licitação atuais deste tipo de anúncios, pois tem a percepção que isso ajudará no ganho

da quota de mercado e, consequentemente, a atingir um dos objetivos delineados. Por último, as ferramentas que a empresa não dá grande importância, são aquelas que apresentam maiores desvios na atividade de expansão.

Em termos de melhorias para a estratégia futura, não foram identificadas quaisquer alterações neste eixo de desenvolvimento. Pelo facto de a empresa ser especialista neste ramo, conseguiu gerir os seus recursos ao aplicá-los nas ferramentas que, para o seu negócio, faziam mais sentido. As tarefas estão muito bem distribuídas e o *know-how* existente muito bem aplicado, sendo que se conseguiu ter um especialista para cada área de negócio. Existe uma pessoa responsável pelas redes sociais, comunidades online, fóruns, blogues e email marketing, enquanto um outro elemento da equipa trata da parte dos *display ads*, *call to action*, *search ads*, e técnicas de SEO. O site é atualizado constantemente por ambos os elementos referidos, enquanto que um terceiro elemento é responsável pelas parcerias e a gestão da empresa.

5.3. Sumário

Começou-se por desenvolver os principais constituintes do modelo, nos quais se incluem o risco e os quatro componentes do marketing mix (original), “*product*”, “*price*”, “*promotion*” e “*place*”. Integrou-se temporalmente todos esses constituintes, pelo que houve oportunidade de referir as fases de desenvolvimento das startups. Constitui-se então a matriz risco das fases de desenvolvimento das startups, que serviu de base para integrar as tarefas mais importantes a realizar consoante o nível de risco associado a cada componente e a cada fase. Através desta tabela houve a necessidade de explorar cada uma das fases individualmente.

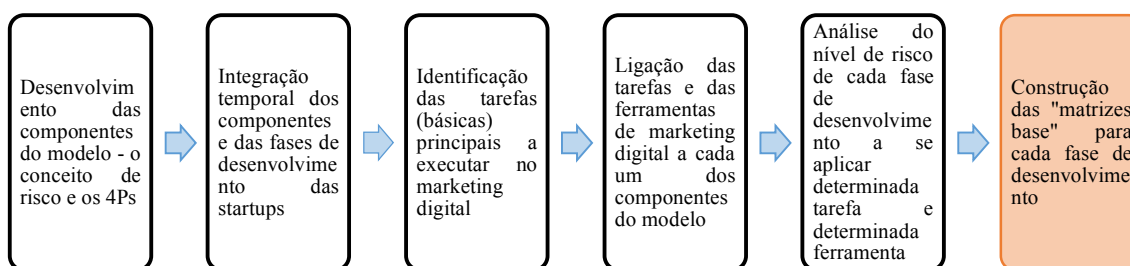


Figura 5.12 - Fluxograma da construção do modelo proposto

Juntou-se as ferramentas de marketing digital, previamente estudadas, com as tarefas a executar por cada empresa, sendo que se pôde classificar o nível de risco de cada uma das fases e tarefas com maior precisão. Completaram-se seis tabelas, cada uma referente a cada uma das fases de desenvolvimento, pelo que se constatou que o perfil de risco de cada uma delas ser adequado ao estado de cada uma das fases.

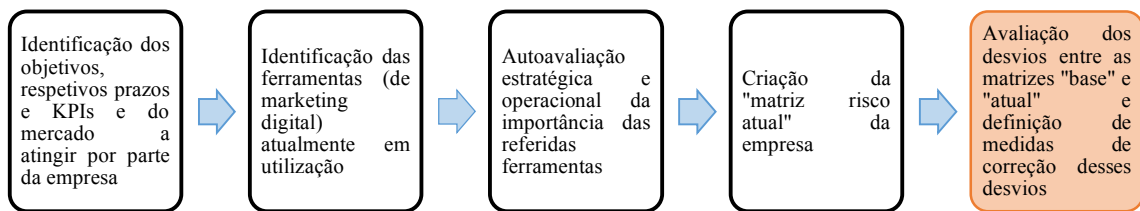


Figura 5.13 - Fluxograma da aplicação do modelo proposto

De uma forma diferente à que foi descrita no fluxograma anterior, a maneira escolhida para avaliar as ideias apresentadas, foi a aplicação do estudo a três startups diferentes. Escolheram-se a WizPlug, a EZPZ Portugal e a Marketing by Email para participarem num pequeno questionário, além de se ter realizado uma pesquisa sobre cada uma delas, de forma a se construir matrizes da sua situação atual, e, posteriormente, se avaliar os desvios nas suas operações com as matrizes base. Após os desvios serem identificados, foram classificados com o código de cores do risco e decididas (internamente) medidas de correção dos desvios e/ou mitigação do risco de insucesso nas ferramentas e atividades a executar pelas respetivas empresas.

CAPÍTULO 6 CONCLUSÃO

6.1. Conclusões

Este trabalho de investigação surgiu pelo facto de não existir ferramenta nenhuma que ajudasse as equipas fundadoras das startups a decidir a utilização estratégica e operacional das técnicas de marketing digital. Neste sentido, com a ajuda de um profissional do marketing digital e um professor académico, desenvolveu-se uma proposta de modelo que ajuda, não só a empresa em decisões sobre ferramentas de marketing, como também a responder eficazmente à questão de investigação desta dissertação:

Como utilizar as ferramentas de marketing, de forma integrada, aplicando-as ao contexto específico das startups, tendo em conta as atividades e os riscos inerentes às diversas fases de desenvolvimento destas novas organizações?

Antes de se formular o modelo, foi necessário o estudo do desenvolvimento atual do marketing e da evolução da tecnologia a ele associada. Começou-se por identificar os pontos-chave das teorias do marketing tradicional e digital, assim como desenvolver as suas aplicações práticas em termos generalistas. Relativamente ao marketing tradicional, desenvolveu-se o processo clássico de comunicação com os clientes e a sua evolução histórica. Sobre o marketing digital, além de ter sido identificada a história da evolução da web, foram também identificadas as suas principais ferramentas (ex.: website, *web analytics*, redes sociais, entre outras) e as suas respetivas métricas – número de cliques, número de impressões, taxa de conversão, entre outros exemplos –.

Explicitou-se os conceitos de inovação, de empreendedorismo e das startups, assim como os principais riscos do seu desenvolvimento. Em relação à inovação, identificou-se os diferentes níveis em que esta pode acontecer e fez-se a distinção entre “inovação sustentável” e “inovação disruptiva”. Sobre o empreendedorismo e as startups, deu-se como exemplo o programa “StartUP Portugal” para se introduzir o tema do ecossistema associado a este tipo de empresas. Este ecossistema inclui diferentes entidades que ajudam, não só no desenvolvimento e alavancagem das startups, mas também no *networking* e no financiamento. Por último, houve a necessidade de apresentar duas teorias diferentes, mas muito similares no seu conteúdo, sobre a evolução temporal das startups.

Após este estudo teórico, desenvolveu-se, finalmente, a proposta de modelo. O modelo relaciona o conceito de risco, as fases de desenvolvimento das startups, as ferramentas de marketing digital e as suas respetivas atividades. Tem como fim último, a definição de um plano de ação estratégico e operacional das startups, de ordem micro, relacionando não só a importância deste tipo de ferramentas na organização, como também ajudando na alocação de recursos (monetários e temporais) da empresa.

Relativamente à prova de conceito, recorreu-se a um questionário com cinco simples perguntas, aplicadas em modo de entrevista a três startups diferentes. Desta forma, conseguiu-se estudar a adequabilidade do modelo a três cenários operacionais reais, tendo sido obtidos três resultados muito diferentes uns dos outros. Tentou-se que as empresas fossem de realidades e mercados diferentes, de modo a se conseguir uma maior abrangência para o modelo proposto.

Verificou-se que, na equipa da WizPlug, não há grande interesse na utilização do marketing digital, pelo que a matriz da situação atual dessa organização é extremamente limitada e tiram-se poucas, ou quase nenhuma, melhorias para o futuro. Ficou claro que no caso da empresa não se interessar por este tipo de comunicação não vale a pena utilizar este mecanismo de autoanálise, sendo que se deverá utilizar outro (de uma perspetiva operacional mais macro), como a análise SWOT ou o *Business Model Canvas*.

As outras duas startups estudadas tiveram mais abertura e melhores resultados aquando da aplicação deste modelo. A Marketing by Email, pelo facto de ser uma empresa especializada nesta área, tem uma utilização exemplar deste tipo de comunicação. Os recursos estão a ser bem utilizados, não só no plano digital, mas também no plano real, devido ao alargamento da equipa e ao melhoramento dos escritórios, servidores e computadores utilizados. Pode-se considerar uma empresa claramente em expansão, sendo que um dos seus objetivos é a entrada no mercado português.

A EZPZ Portugal, tem como principal parceiro a agência de comunicação Outdare. Este parceiro de negócio valioso ajudou a introdução do produto americano em Portugal, no sentido de ter planeado toda a estratégia digital da startup. Atualmente, a manutenção do conteúdo e do site são feitos também pela agência, enquanto o relacionamento é da responsabilidade da startup EZPZ. Foram escolhidas poucas ferramentas de marketing digital, de modo a se conseguir focar os esforços em determinadas atividades que de outra forma não seria possível. Considera-se uma relação estratégica muito interessante e esperemos que tenham bons resultados futuros.

6.2. Limitações do modelo

Devem também ser referidas algumas limitações do modelo, para que a sua aplicabilidade seja caracterizada:

1. O modelo proposto indica o nível de risco da aplicação de cada uma das ferramentas de marketing, consoante as tarefas a executar e a fase de desenvolvimento em questão, pelo que se pode tornar difícil a tradução do nível de risco para a organização como um todo. Apesar deste tipo de empresas ter ainda uma dimensão pequena e de todas as atividades e recursos gastos terem uma enorme influência na capacidade de desenvolvimento e crescimento da estrutura, não quer dizer que se possa transladar o significado dos resultados do modelo proposto para a estrutura organizacional como um todo.
2. Para se desenvolver as matrizes risco, considerou-se apenas os “4Ps” do marketing mix (original). Para melhor caracterizar as fases de desenvolvimento poderiam ter-se usado outros componentes relativos de alterações ao marketing mix, como “*people*” ou “*processes*”. Estes dois componentes em especial seriam muito úteis para descrever as necessidades e atividades das startups, mas o facto de não haver ferramentas de marketing para este tipo de variáveis, impediu que fossem incluídas no modelo. O componente “*people*” referir-se-ia à captação de talento e às ações de melhoria das *soft e hard skills*. O componente “*processes*” poderia referir-se à necessidade dos sistemas internos serem mais eficientes, com o objetivo de ajudar os colaboradores no seu trabalho e a que os clientes tenham uma perceção de qualidade nos produtos e/ou serviços adquiridos.
3. As matrizes originais do modelo foram construídas apenas com o apoio de um profissional da área do marketing digital e um professor académico, pelo que se poderá melhorar, em trabalhos futuros, a sua constituição, de modo a que seja aplicado como um “guião” estratégico e operacional de maior relevo para as startups.

6.3. Recomendações para trabalhos futuro

Em termos teóricos, é de valorizar a adaptação recorrente das empresas às ferramentas que os canais digitais permitem, pelo que poderia ser importante o acompanhamento das estatísticas relacionadas com a tecnologia de modo a corrigir a evolução de determinados setores da economia.

A nível do marketing poderão ser necessárias, num futuro muito próximo, pequenas adaptações e atualizações na sua teoria. Com a continuação da evolução dos sistemas *Cloud*, a internet das coisas e o *Big Data*, cada vez mais se está a apostar na automação e na inteligência artificial, sendo que já se fala em “Indústria 4.0”, e tudo indica que as empresas irão formar e incentivar novas formas de comunicação entre elas e com o mercado.

No mundo das startups, deveria haver um consenso no que toca à definição do termo que caracteriza este tipo de empresas. O ecossistema associado a este ramo da economia está cada vez maior e mais evoluído e refinado, pelo que se adapta com muita facilidade à teoria da inovação e das startups. É ainda de mencionar que, muitas das referências internacionais e da evolução que se está a dar na sociedade portuguesa, está ligada ao trabalho que tem vindo a ser realizado nesta área, tanto das entidades públicas como das entidades privadas.

Seria muito interessante haver uma recorrente adaptação e correção do modelo apresentado. Correção no sentido de se incluir a experiência e ideias de mais profissionais da área do marketing digital e de professores e investigadores ligados às tecnologias e ao negócio digital. Adaptação no sentido de não se basear este estudo em apenas os componentes do marketing mix clássico e se aproveitar outros componentes de variantes desta ferramenta de marketing. Desta forma, as matrizes base do modelo apresentado poderiam ganhar uma dimensão diferente, com uma estrutura de ideias mais relevante para o mercado atual e futuro, criando efetivamente um guião estratégico e operacional de referência para todas as startups que respeitem os pressupostos do modelo. É ainda de notar que, como forma de autoavaliação das empresas, tanto dos objetivos a atingir, como das competências internas e das barreiras externas a ultrapassar, poderia ser interessante a utilização desta ferramenta em conjunto com outras ferramentas de gestão (ex.: a análise SWOT ou o *Business Model Canvas*).

De forma a ganhar mais credibilidade, mais notoriedade e para se perceber a real utilidade do modelo para a evolução das empresas, deverá haver um plano de validação dos trabalhos futuros. Poderão ser incluídas nesse plano, além de novas técnicas e métodos para testar as ideias, mais empresas que atuem em setores diversos da economia. Assim, poderá ser possível uma alargada utilização do modelo, transformando-o numa ferramenta de fácil adaptação e execução, pelo que permitirá às startups uma verdadeira utilização prática das ideias apresentadas.

Um dos trabalhos mais relevantes que se poderia realizar, é a adaptação do modelo de forma a que seja possível eliminar a dificuldade de adaptação dos resultados obtidos nas matrizes resultantes da aplicação do modelo com os trabalhos da empresa como um todo. Esta limitação – apresentada no subcapítulo anterior – tem como base a identificação dos diferentes riscos identificados no capítulo 5.1.1. Se, porventura, mais riscos fossem identificados, mais departamentos e funções das empresas seriam incluídos no modelo. Claro que nem todas as nuances de mercado poderão ser colmatadas com a comunicação da empresa, mas se se fizesse uma atualização do modelo que incluísse mais componentes do marketing mix (ex: pessoas, prova física, processos, etc.) melhores os processos internos se tornariam e apenas os riscos externos se tornariam significativos. Consequentemente, os riscos internos poderiam ser resolvidos através do maior poderio económico da empresa.

Concluindo, a recorrente atualização deste estudo e a inclusão de todas estas variantes, preferencialmente para amostras de empresas de maior dimensão, internacionais e de setores económicos diferenciados, permitiria então uma melhor compreensão das vantagens e das limitações deste modelo.

Referências Bibliográficas

- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2016). *Global Entrepreneurship Index 2016*.
- Allen, M. (2012). What was Web 2.0? Versions as the dominant mode of internet history. *New Media & Society*, 15(2), 260–275. <http://doi.org/10.1177/1461444812451567>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing - An introduction* (12.^a ed.). http://doi.org/10.1111/j.1468-5922.2010.01872_2.x
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <http://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bass, L. (2015). 5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup. Obtido 17 de Junho de 2016, de <http://growthmarketingconf.com/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup/>
- BBC. (2015). Audi and Amazon to try car-boot delivery service. Obtido 14 de Maio de 2016, de <http://www.bbc.com/news/technology-32431301>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual - The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Bruwer, R. R. R. (2016). Defining Web 3.0: opportunities and challenges. *The Electronic Library*, 34(1). <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/EL-08-2014-0140>
- Chaffey, D. (2016). Global social media research summary 2016. Obtido 30 de Maio de 2016, de <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & Anthony, S. D. (2003). Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation. Obtido 9 de Junho de 2016, de <http://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization VO* - 8, 8(3/4), 19–25. http://doi.org/10.1162/INOV_a_00184

- Constantinides, E. (2002). The 4S web-marketing mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(1), 57–76. [http://doi.org/10.1016/S1567-4223\(02\)00006-6](http://doi.org/10.1016/S1567-4223(02)00006-6)
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438.
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231–244. <http://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>
- Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2013). *The Lean Entrepreneur - How Visionaries create Products, Innovate with new Ventures, and disrupt Markets*. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Danaher, P. J., & Rossiter, J. R. (2011). Comparing perceptions of marketing communication channels. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 6–42. <http://doi.org/10.1108/03090561111095586>
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., & Nunes, R. C. (2011). *b-Mercator: Blended Marketing*.
- Doukidis, G., Mylonopoulos, N., & Pouloudi, N. (2004). *Social and Economic Transformation in the Digital Era*. *European Journal of Information Systems*. <http://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000498>
- Drucker, P. F. (1984). *Innovation and Entrepreneurship - Practice and Principles*.
- Fallis, A. . (1993). *The 22 Immutable Laws of Marketing*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ferrell, O. C., & Michael, D. H. (2013). *Marketing Strategy* (5.^a ed.). <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fill, C. (2009). *Marketing Communications - Interactivity, Communities and Content* (5.^a ed.).
- Gambetti, R. C., & Schultz, D. E. (2015). Reshaping the boundaries of marketing communication to bond with consumers. *Journal of Marketing Communications*, 21(1), 1–4. <http://doi.org/10.1080/13527266.2014.970821>
- Garrett, K. (2016). The Strategic Use of IT. Obtido 12 de Maio de 2016, de <http://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams->

- study-resources/p3/technical-articles/strategic-IT.html
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2–15. <http://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>
- Gonçalves, V., & Pifano, M. S. (2015). *Idade e empreendedorismo: uma revisão da literatura* (No. 2015/06). Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/10727>
- Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014). Investigation into Big Data Impact on Digital Marketing. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, (October), 26–37.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Journal of Management History - Management Decision*, 32(2), 322–339. <http://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C. (2002). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *The Marketing Review*, 3, 129–146.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 395–417. <http://doi.org/10.1177/1470593106069930>
- Hathaway, I. (2016). What Startup Accelerators Really Do. Obtido 15 de Junho de 2016, de <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <http://doi.org/10.1002/dir.10073>
- Higher, T. T. (2010). *The Information Age - Economy , Society , and Culture: The Rise of the Network Society* (Vol. I). <http://doi.org/10.1002/9781444318234.ch5>
- Hiremath, B. K., & Kenchakkanavar, A. Y. (2016). An Alteration of the Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0: A Comparative Study. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(4), 705–710.
- Hudson, S., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2012). Customer Communications Management in the New Digital Era.
- Kalyanam, K., & McIntyre, S. (2002). The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing

- Wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 487–499.
<http://doi.org/10.1177/009207002236924>
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communications. Em J. N. Sheth & N. K. Malhotra (Eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing* (p. 23).
<http://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14.^a ed.).
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14.^a ed.).
- Kuczmarski, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 7–11. <http://doi.org/10.1108/07363769610130846>
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536–541.
<http://doi.org/10.1108/07363760310499110>
- Lee, C. (2005). Marketing Mix: A Review of «P». Obtido 12 de Maio de 2016, de <http://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.php?aid=38598>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Vicente Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10.^a ed.).
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2011). *Marketing des services* (7.^a ed.).
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46.
<http://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- M. Christensen, C., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, Dezembro). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 44–53. Obtido de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C. E., & Blank, S. (2011). Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. *Genome*, 2(March), 1–52.
- Marques, A. P., António, A., Abreu, A., Araújo, E., Vidal, F., Forbelous, J., ... Bento, S. (2015).

Inovação, Organização e Trabalho - Estudos de caso.

- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing Grundlage - Konzepte - Methoden* (8.^a ed.). <http://doi.org/10.1007/978-3-658-05046-7>
- Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2014). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 100–114. <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0383-8>
- Nasir, S. (2013). *Modern Entrepreneurship and E-Business Innovations. Modern Entrepreneurship and E-Business Innovations*. <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-2946-2>
- Nelson, B. (2012). The Real Definition Of Entrepreneur-And Why It Matters. Obtido 10 de Junho de 2016, de <http://www.forbes.com/sites/brettnelson/2012/06/05/the-real-definition-of-entrepreneur-and-why-it-matters/#648d12f871ae>
- O'Reilly, T. (2007). What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, (65), 17–37.
- Patrick. (2015). Marketing Mix 4C's. Obtido 15 de Maio de 2016, de <http://marketingmix.co.uk/marketing-mix-4cs/>
- Polli, R., & Cook, V. (1969). Validity of the Product Life Cycle. *The Journal of Business*, 42(4), 385–400.
- Pradeep, A. K. (2010). *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*.
- Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of Innovation - Driving co-created value through global networks. Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2011). *Foundations of Marketing* (5.^a ed.). Obtido de <http://books.google.com/books?id=YMuxZPSl6ycC&pgis=1>
- Ribeiro, S. A. (2009). O que é a Web 3.0? Obtido 21 de Maio de 2016, de <https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/o-que-e-a-web-30-1389325>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup - How today's Entrepreneurs use continuous Innovation to create radically successful businesses*.
- Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O Marketing no negócio electrónico*.
- Schramm, W. (1955). Information Theory and Mass Communication. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 32(2), 131–146. <http://doi.org/10.1177/107769905503200201>

- Shaw, E. H., & Brian Jones, D. G. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281. <http://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2006). *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future*. Obtido de <http://books.google.com/books?id=sNvxCqqgIDYC&pgis=1>
- Silva, V. B. da. (2016). Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 25–62.
- Sinh, N. H. (2013). The Fall of the Marketing Mix: A Paradigm Shift Needed? *International Integration*, 12(22), 83–88.
- Stern, L. W., El-Ansary, A., & Coughlan, A. (2014). *Marketing channels*. Obtido de <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/130658>
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(Corporate Entrepreneurship), 17–27. http://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_7
- Stokes, R. (2011). *eMarketing: The essential guide to digital marketing*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to One - Notes on Startups, or How to build the futures*.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the «4 Eras» of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), 116–146. <http://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>
- Zider, B. (1998). How Venture Capital Works. *Harvard Business Review*. Obtido de <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>

Apêndices

Apêndice I – Questionário de avaliação do modelo de análise de risco das ferramentas de marketing digital aplicado às startups

Nome do inquirido: _____

Empresa/Startup que representa: _____

Incubadora: _____ Data: _____

Questionário:

- 1) Em que fase de desenvolvimento se encontra a empresa?
 - a. Idealização da solução para o problema identificado
 - b. Idealização e criação do conceito
 - c. Compromisso da equipa e criação do MVP
 - d. Validação
 - e. Escala (da estrutura, dos parceiros, das referências e do negócio)
 - f. Maturação da organização, possíveis interessados na aquisição da empresa

- 2) Que ferramentas do marketing digital a empresa utiliza?
 - a. Site institucional _____
 - b. Motores de busca _____
 - i. SEO _____
 - ii. *Search ads* _____
 - c. Email marketing _____
 - d. *Call to action* _____
 - e. *Display ads* _____
 - f. Redes sociais _____
 - g. Blogues _____
 - h. Fóruns _____
 - i. Outras comunidades digitais _____

- 3) Que nível de importância (de 1 a 3) atribui a cada uma das ferramentas em cima enumeradas, para a implementação da estratégia da empresa que representa? Considere 1 o nível de importância mais baixo e 3 o nível de máxima importância. Se a empresa não utilizar uma determinada ferramenta, não atribua valor nenhum
- 4) Que atividades atribui a cada uma das ferramentas de marketing que a empresa utiliza? São consideradas as atividades: 1-pesquisa, 2-criação, 3-introdução no mercado, 4-recolha e análise de dados, 5-melhoria, 6-expansão. (ex.: é necessária a criação de conteúdo para o uso do email marketing).
- a. Site institucional _____
 - b. Motores de busca _____
 - i. SEO _____
 - ii. Search ads _____
 - c. Email marketing _____
 - d. Call to action _____
 - e. Display ads _____
 - f. Redes sociais _____
 - g. Blogues _____
 - h. Fóruns _____
 - i. Outras comunidades digitais _____
- 5) Quais os principais riscos que identifica para o insucesso das startups? (ex: modelo de negócio, necessidade do mercado, compromisso dos membros da equipa, etc.) _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Obrigado pela sua participação,

Francisco Fontes Duarte

